人力资源管理师操作实务

主　编 • 葛玉辉
副主编 • 宋志强

Career Planning and Management Practices

职业生涯规划管理实务

清华大学出版社

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.COM

人力资源管理师操作实务

职业生涯规划管理实务

葛玉辉　宋志强　编著

清华大学出版社

北　京

内 容 简 介

本书共分八章，从八个方面系统地介绍了职业生涯规划管理的相关知识，并提供了丰富的图表、案例、测试及操作性工具，以期为广大读者提供可操作性的指导，一方面帮助个人进行职业探索，确定职业目标和职业开发战略，掌握职业生涯管理过程中的各种关键因素，从而科学有效地进行职业生涯规划。另一方面帮助组织做好员工的职业生涯开发与管理工作。本书具有知识系统性、内容实用性、突出工具性等特色，注重对实用的职业生涯开发与管理的操作技能进行介绍，为读者提供了一整套职业生涯规划管理的解决方案。

本书适于高校经济管理类相关专业的本科生、MBA、研究生用作教材，也适于企事业单位培训与开发人员、专业培训师、人力资源咨询人员和人力资源管理人员阅读使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目（CIP）数据

职业生涯规划管理实务/葛玉辉，宋志强编著. —北京：清华大学出版社，2011.1
（人力资源管理师操作实务）

ISBN 978-7-302-23519-4

I. ①职…　II. ①葛…　②宋…　III. ①职业选择-基本知识　IV. ①C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 157453 号

责任编辑：陈仕云　王文珠　李英翠
封面设计：唐韵设计
版式设计：杨　洋
责任校对：张彩凤
责任印制：
出版发行：清华大学出版社　　**地　　址：**北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编：**100084
社 总 机：010-62770175　　**邮　　购：**010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 刷 者：
装 订 者：
经　　销：全国新华书店
开　　本：185×230　**印　　张：**15.5　**字　　数：**311 千字
版　　次：2011 年 1 月第 1 版　**印　　次：**2011 年 1 月第 1 次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：28.00 元

产品编号：034843-01

编委会

丛书主编

葛玉辉，华中科技大学MBA、管理学博士，上海理工大学教授、博士生导师，国内著名的管理咨询专家、中国管理学网名师、上海交通大学海外教育学院特聘教授、复旦大学网络教育学院特聘教授、慧泉（中国）国际教育集团高级教练、人力资源管理精品课程主讲教授、上海解放教育传媒·学网特聘教师、南京汇银管理公司首席顾问，上海捷联投资咨询公司技术总监、上海邃博教育咨询有限公司总经理。

丛书编委（以姓氏笔画为序）

王建军　王　慧　许　丹　李东海　宋志强
陈悦明　赵尚华　饶启聪　顾增旺　葛玉辉

总 序

P R E F A C E

本套人力资源管理师操作实务丛书，是从人力资源工作实务的角度进行编写的。本丛书集专业性、全面性、实用性于一体，目的是引导读者强化人力资源管理实践的应用，为现代企业构建一套完整而实用的人力资源管理操作全案，是人力资源管理者进行人力资源规范化管理、提高工作效率必备的实用工作手册和常用工具书。

1. 丛书构成：一套六本

（1）《工作分析与工作设计实务》

（2）《招聘与录用管理实务》

（3）《员工培训与开发实务》

（4）《绩效管理实务》

（5）《薪酬管理实务》

（6）《职业生涯规划管理实务》

2. 丛书特色：实用性、工具性、互动性

（1）从人力资源管理工作实务的角度出发，按照实际工作流程中的相应环节进行内容框架设计；内容丰富，与实际工作结合紧密，具有工具性特色。

（2）对知识讲解采取图和表等直观形式来说明；对一些具体工作文本有实例示范，方便读者随看随用，突出实用性特色。

（3）对一些不容易用图和表示例的内容，针对各个工作环节中遇到的主要问题加以实例说明；突出方法与技巧，帮助读者理解和掌握相关知识点；示例新、有代表性，完美地展现了人力资源管理的成功经验和实用技巧。

（4）形式活泼，书中增加了一些小案例、小测试或相关知识阅读推荐之类的小板块，使读者阅读起来更轻松，便于掌握。

（5）网络与丛书的互动。我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台，将丛书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在网上（http://www.e8621.com），形成教与学互动，丛书资源共享。

3. 作者团队：学术界+企业界

本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士，又有来自管理咨询公司的资深高级咨询师，更有来自企业的人力资源总监、高层管理者，体现了理论与实践的完美结合、学术与应用的并重、操作与理念的相互渗透。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版，前后历时两年半。丛书的出版，既是作者辛勤工作的成果，更是“产学研”团队合作的成功。在此衷心感谢团队成员付出的大量心血，感谢清华大学出版社老师对本丛书出版的支持和帮助。

在编写本套丛书的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍与论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验，书中难免存在不足之处，恳请广大读者予以批评指正。

葛玉辉于上海
2010 年 10 月

前 言

F O R E W O R D

作为人力资源管理中的一个重要领域，职业生涯规划管理无论对组织还是对个人而言，都具有举足轻重的作用。但是，在实践中，职业生涯管理又最容易受到组织和个人的忽视。我们经常看到的情景是：企业在“招聘—流失—招聘”的漩涡中循环，而员工则在“求职—辞职—求职”的漩涡中循环，由此造成的结果是：企业不断地流失优秀员工，员工不断地丧失稳定发展的机会，这是对企业和员工双方都不利的“双输”结局。良好的职业生涯规划管理，可以为企业和员工带来“双赢”局面，这也正是目前职业生涯规划管理越来越受到企业和个人双向欢迎、其应用越来越得到重视和推广的重要原因。

本书以职业生涯规划管理过程为内在逻辑主线、系统介绍了职业生涯规划管理的概念、职业生涯规划管理的基本理论、职业生涯规划管理的测量工具、个人职业生涯规划管理、个人职业生涯周期管理、组织职业生涯规划管理、组织职业生涯周期管理和不同类型企业的职业生涯规划管理的基本理论及操作方法。本书通过理论与实践、个人行为与组织行为、量表测试与分析、案例分析与讨论等内容的结合，使读者不仅能够学习和掌握职业生涯规划管理的理论与知识，更重要的是希望借此为读者提供一整套职业生涯规划管理的操作方法。

本书可为高校学生、企业员工、国家机关公务员等有关人员提高职业素养、谋求职业成功提供必备的基础知识，也可以为企事业和机关单位人力资源管理工作者提供必备的操作技能指导。

在写作过程中，本书参阅了大量国内外同行有关职业生涯规划管理的著述、文献和资料，借鉴了许多前人的研究成果，在此对他们表示深深地感谢！如果没有他们前期丰富、精彩的理论和实践工作，我们的写作就无异于无本之木、无源之水。

由于时间仓促以及自身水平有限，书中难免存在问题，也有需要进一步深入探讨的方面，恳请广大读者在阅读和使用过程中不吝批评指正，以便改进。

编　者

2010 年 10 月于上海

目　录

C O N T E N T S

第一章　职业生涯规划管理概述......1

第一节　职业生涯规划管理的概念......2
第二节　职业生涯规划管理的内容和意义......4
第三节　职业生涯规划管理中的角色与任务......7
第四节　职业生涯规划管理的原则......16
第五节　职业生涯规划管理的特征和流程......18
【案例分析】唐骏的职业生涯......20

第二章　职业生涯规划管理的基本理论......24

第一节　职业选择理论......25
第二节　职业生涯阶段理论......28
第三节　职业生涯管理模型......35
【案例分析】去还是留？——规划好你的职业生涯......44

第三章　职业生涯规划管理的测量工具......46

第一节　职业能力倾向及测量......47
第二节　气质、性格及其测量......61
第三节　职业适应性测量......74
【案例分析】李一男：出走华为的叛逆男人......84

第四章　个人职业生涯规划管理......88

第一节　自我分析与定位......89
第二节　职业生涯机会评估......93
第三节　职业生涯目标的设定......97
第四节　职业生涯路线的设定......104

第五节 职业生涯目标实现策略 106
第六节 职业生涯规划的反馈与修正 107
第七节 职业生涯的成功 107
第八节 个人职业生涯开发 110
【案例分析】邹其芳——设计人生 116
【附录 1】个人职业生涯规划设计书（模版一） 120
【附录 2】个人职业生涯规划设计书（模版二） 124

第五章 个人职业生涯周期管理 130

第一节 个人职业生涯早期管理 131
第二节 个人职业生涯中期管理 137
第三节 个人职业生涯后期管理 143
【案例分析 1】原地踏步：灰暗的人生 147
【案例分析 2】青云直上：命运的主宰 148

第六章 组织职业生涯规划管理 150

第一节 组织职业生涯规划管理的内涵和功能 151
第二节 组织职业生涯规划管理的实施步骤与方法 154
第三节 组织职业生涯发展通道管理 161
第四节 组织职业生涯开发 167
【案例分析】贝尔阿尔卡特移动通讯系统有限公司的职业生涯阶梯 174

第七章 组织职业生涯周期管理 176

第一节 组织职业生涯早期管理 177
第二节 组织职业生涯中期管理 183
第三节 组织职业生涯后期管理 191
【案例分析】3M 公司的雇员职业生涯规划管理 195

第八章 不同类型企业的职业生涯规划管理 200

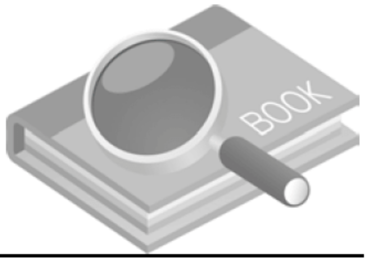
第一节 大型国有企业的职业生涯规划管理 201
第二节 中小型民营企业的职业生涯规划管理 206
第三节 合资企业的职业生涯规划管理 208
【案例分析】东风汽车股份有限公司的“员工职业生涯规划” 209

附录 A　霍兰德职业倾向测验量表 213

附录 B　职业能力倾向的自我测定 228

参考文献 234

第一章



职业生涯规划管理概述

学习目标：

- 了解职业生涯规划管理的概念
- 了解职业生涯规划管理的内容和意义
- 了解职业生涯规划管理的角色与任务
- 掌握职业生涯规划管理的原则
- 了解职业生涯规划管理的特征和流程

第一节　职业生涯规划管理的概念

职业生涯规划（Career Planning）是指组织与员工共同制定的，基于员工个人和组织共同需要的，员工个人发展目标与发展道路的活动。

职业生涯规划是对个人职业生涯的安排，可以从组织与个人两个层面展开，因此对于职业生涯规划的内涵，也可以从两个层面加以界定。

从个人层面而言，职业生涯规划又叫职业生涯设计，是指个人与组织发展相结合，在对一个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结的基础上，对自己的兴趣、爱好、能力、特点进行综合分析与权衡，结合时代特点，根据自己的职业倾向，确定其最佳的职业奋斗目标，并为实现这一目标做出行之有效的安排。

个人职业生涯规划主要由五大要素构成，分别为知己、知彼、选择、目标和行动，如图 1-1 所示。

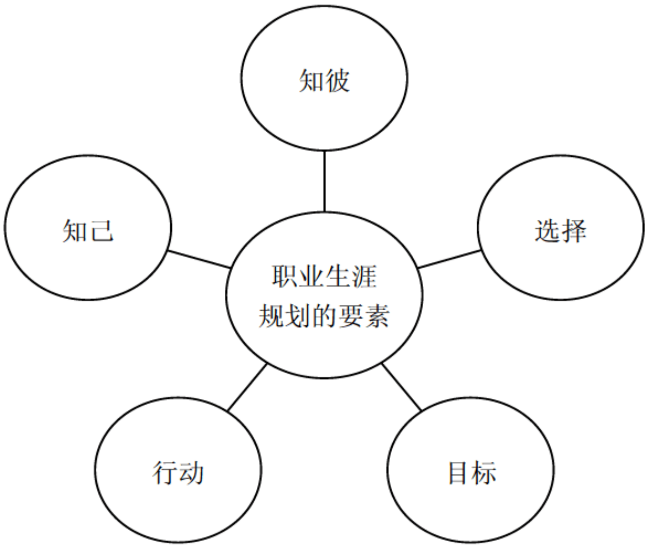


图 1-1　个人职业生涯规划的构成要素

1．知己

知己就是充分地了解自己，包括自己的性格和气质特征、兴趣爱好、能力和价值观取向等方面。

2．知彼

知彼是指深入了解外面的世界，包括职业的特性、职业要求、职业发展前景和薪金

待遇等方面。

3．选择

选择是指根据对自己和外界的分析结果，将要从事的职业进行选择、确定。

4．目标

目标是指对自己将要从事的职业进行确定之后，就要为自己制定目标计划。

5．行动

行动是指制定目标计划后，按照计划一步步向着自己的目标前进。

从组织层面而言，职业生涯规划是组织开展和提供的、用于帮助和促进组织内正从事某类职业活动的雇员实现其职业发展目标的行为过程，包括职业生涯设计、开发、评估、反馈和修正等一系列综合性的活动与过程，为雇员提供必要的教育、训练、轮岗等发展机会，以促进组织发展目标和雇员生涯目标的实现。组织职业生涯规划是通过雇员和组织的共同努力与合作，使雇员的生涯目标与组织发展目标一致，使雇员个人的发展与组织的发展相吻合。

个人职业生涯规划与组织职业生涯规划的内涵存在显著的不同，要深入理解其内涵，必须注意以下三个方面的问题。

1．个人职业生涯规划是个人职业生涯的自我管理

自己是自己的主人，自我管理是职业生涯成功的关键；个人职业生涯规划是以自我价值实现和增值为目的，自我价值的实现和增值并不局限于特定的组织内部，雇员可以通过跳槽实现个人发展目标。组织职业生涯规划是组织为雇员设计的职业发展与职业援助规划，是从组织的角度出发，根据组织发展对职业的需要，将雇员视为可开发增值的人力资本；通过协助雇员在职业目标上的努力，谋求组织的持续发展。组织职业生涯规划有一定的引导性和功利性。它帮助雇员完成自我定位，克服完成工作目标中遇到的困难挫折，鼓励将个人职业生涯目标同组织发展目标紧密相连，并尽可能多地给予他们发展机会。由于这类职业生涯规划是由组织发起的，通常由人力资源部门负责，所以具有较强的专业性、系统性。与之相比，个人职业生涯规划并不一定那么正规和系统，但只有在科学的职业生涯管理之下，才可能形成规范的、系统的和科学的个人职业生涯规划。

2．职业生涯规划必须满足个人与组织的双重需要，实现二者的共同目标

职业生涯规划着眼于帮助雇员实现个人职业生涯目标，即力求满足雇员的职业生涯发展需要。因此，要实行有效的职业生涯规划，必须了解雇员现实的职业生涯目标以及在实现职业生涯目标过程中会遇到哪些方面的问题？如何解决这些问题？雇员的职业生涯历程可以分为哪几个阶段？每个阶段的典型矛盾和困难是什么？如何加以克服和解决？组织只有在对这些信息有充分的了解之后，才可能相应地制订出有关政策和措施，

帮助雇员解决这些问题并为雇员提供相应的发展机会。同样，在满足雇员职业发展需求的同时，还必须满足组织自身职业发展的需要。这可以通过两个方面的工作来实现：一方面是在满足雇员职业发展需求的时候，使全体雇员的职业技能得到提高，进而带动组织整体人力资源水平的提升；另一方面是在职业生涯管理中对雇员的有意识引导，可使同组织目标方向一致的雇员脱颖而出，从而为组织培养高层经营、管理或技术人员提供人才储备。

3．职业生涯规划是一个庞大的系统工程，涉及的内容十分广泛

从内容上来看，职业生涯规划既包括对雇员个人状况的深入了解，也包括对组织的深入了解；既包括生涯规划目标的确定，也包括实现生涯目标所需的各种管理方法与手段；同时又涉及职业活动的各个方面，既应了解组织过去的发展及未来的目标，预测政治、经济、社会、文化等环境的外在变化及可能产生的影响，规划出有长远性、前瞻性的发展方向，主动提供各种信息给雇员，强化彼此之间的回馈、沟通、信赖与支持，又应了解雇员的个别差异性及绩效表现、发展目标等，以提高雇员的工作积极性和企业凝聚力。从活动来看，凡是对雇员职业活动的帮助，均可列入职业生涯规划的范畴之中。其中既包括针对雇员个人的，如各类培训、咨询、讲座以及为雇员自发的扩充技能、提高学历的学习给予便利等，也包括针对组织的诸多职业发展政策和措施的完善与调整，如规范职业评议制度，建立和执行有效的内部升迁制度等。从时间上来看，职业生涯规划将伴随个人的整个生涯历程，对组织而言则贯穿组织生命周期的全过程。因此，一套系统的、有效的职业生涯规划制度和体系要涉及企业管理与个人发展的诸多方面，是一项长期的系统工作。

第二节　职业生涯规划管理的内容和意义

如何根据自己的实际情况，确立职业生涯目标并逐步实现目标，确立自己的职业地位和竞争力，是制定职业生涯规划时需要解决的问题。

一、职业生涯规划管理的内容

职业生涯规划一般包括自我剖析、目标设定、目标实现策略、反馈与修正四个方面的内容，如图 1-2 所示。

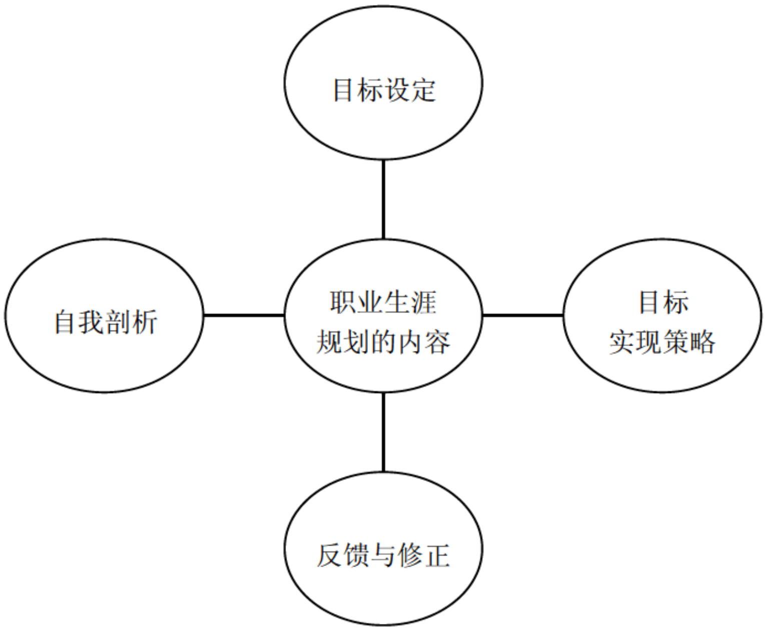


图 1-2 职业生涯规划的主要内容

1．自我剖析

自我剖析是指全面、深入、客观地分析和了解自己。即认清自己为人处世所遵循的价值观念，明确自己为人处世的基本原则和追求的价值目标，熟悉自己掌握的知识与技能，剖析自己的人格特征、兴趣、性格等多方面的个人情况，以便了解自己的优势和不足，对自己形成一个客观、全面的认识和定位。

2．目标设定

目标设定是在上述自我剖析与定位的基础上，设立明确的职业目标。由于职业生涯跨越个人的青年、中年乃至老年，且人在各时期的体能、精力、技能、经验、为人处世的特点有明显的差别，所以有针对性地制订阶段性的目标更为切实可行。

3．目标实现策略

目标实现策略是通过各种积极的具体行动与措施去争取职业目标的实现。目标实现的内容不仅包括个人在工作中的表现及业绩，同时还包括超出现实工作之外的一些前瞻性的准备，以及为平衡职业目标和其他目标（如生活目标、家庭目标）而作出的种种努力。目标实现的策略很多，包括撰写求职简历、参加面试应聘、商议工资待遇、制订和完成工作目标、参加公司举办的培训和发展计划、构建人际关系网、谋求晋升、参加业余时间的课程学习以及跳槽换工作等，都可以看成是目标实现的具体努力和措施。

4．反馈与修正

反馈与修正是指在实现职业生涯目标的过程中，根据实际情况自觉地总结经验和教

训，修正对自我的认知和对最终职业目标的界定。研究表明，许多人都是在经过了一段时间的尝试和寻找之后，才了解自己到底适合从事什么领域的工作，这段时间在缺乏反馈和修正的情况下可能长达十几年。即使在自我定位和目标设定正确时，反馈和修正同样可以纠正分阶段目标中出现的偏差，可以极大地增强实现目标的信心。

二、职业生涯规划管理的意义

职业生涯规划有助于个人发现自己的人生目标，作出更好的职业选择，平衡家庭与朋友、工作与个人爱好之间的需求。更为重要的是，职业生涯规划为人生事业成功提供了科学的技术与基本的操作方法，并能使组织与个人实现双赢，因而对个人的职业生涯发展及组织发展都具有重要的意义和作用。

职业生涯规划对个人而言，其意义与重要性主要体现在以下几点。

1．增强员工对职业环境的把握能力和对职业困境的控制能力

职业生涯规划不仅可以使员工个人了解自身的长处和短处，养成对环境和工作目标进行分析的习惯，也可以使员工合理计划、安排时间和精力开展学习和培训，以完成工作任务、提高职业技能。这些活动的开展都有利于强化员工的环境把握能力和困难控制能力。

2．帮助员工协调好职业生活与家庭生活的关系，更好地实现人生目标

良好的职业生涯规划和职业生涯开发与管理工作可以帮助员工从更高的角度看待职业生活中的各种问题和选择，将各分离的事件结合在一起，相互联系，共同服务于职业目标，使职业生活更加充实和富有成效。同时，职业生涯规划可以帮助员工综合地考虑职业生活同个人追求、家庭目标等其他生活目标的平衡，避免顾此失彼、左右为难的窘境。

3．有利于员工实现自我价值的不断提升和超越

员工寻求职业的最初目的可能仅仅是找一份可以养家糊口的差事，进而追求的可能是财富、地位和名望。职业生涯规划对职业目标的多次提炼可以逐步使员工工作目的超越财富和地位之上，追求更高层次自我价值实现的成就感和满足感。因此，职业生涯规划可以发掘出促使人们努力工作的最本质的动力，升华成功的意义。

职业生涯规划对组织而言，其意义与重要性主要体现在以下几点。

1．帮助组织了解其员工的现状、需求、能力及目标，调和它们同存在于企业现实和未来的职业机会与挑战间的矛盾

职业生涯规划的主要任务就是帮助组织和员工了解职业方面的需要和变化，帮助员工克服困难，提高技能，实现企业和员工的发展目标。

2．有利于合理与有效地利用人力资源

合理的组织结构、组织目标和激励机制都有利于人力资源的开发利用。同薪水、奖金、待遇、地位和荣誉的单纯激励相比，切实针对员工深层次职业需要的职业生涯开发与管理具有更有效的激励作用，同时能进一步开发人力资源的职业价值。

3．有助于为员工提供平等的就业机会，对促进企业持续发展具有重要意义

职业生涯规划考虑了员工不同的特点和需要，并据此设计不同的职业发展途径和道路，以利于不同类型员工在职业生活中扬长避短，为员工在组织中提供了更为平等的就业和发展机会，稳定和提升了员工的技能水平、创造性、主动性和积极性，这对于促进组织的持续发展具有至关重要的作用。

第三节　职业生涯规划管理中的角色与任务

一、职业生涯规划管理中的角色

在职业生涯规划管理中，组织、个人以及其他一些相关人员都扮演着重要的角色，承担着不同的任务，并对个人的职业生涯发展产生重要影响。

（一）个人

个人，既是职业生涯规划的主体，也是职业生涯规划的制订者、实施者，还是职业生涯规划管理和服务的对象。无论个人还是组织开展的职业生涯规划活动，都是以个人的情况为基础，在细致地自我分析的基础上制订，其落实也要靠个人的努力与配合，因此，个人既是职业生涯规划的主体，也是职业生涯实施的对象。个人的状况、价值观和对职业生涯规划的态度，对职业生涯规划有着至关重要的影响。

（二）组织内部的角色

组织内部承担组织成员职业生涯规划任务的角色有多个。首先是组织最高领导者，他们是职业生涯管理的组织者和领导者，他们组织人力资源管理部门和职业生涯委员会制订战略规划和实施计划，而后将实施计划交由职业生涯指导顾问和各级管理者具体落实执行。在实际工作中，组织内的同级和直接下级也起到不同的角色作用。图 1-3 所示为组织内部的角色。

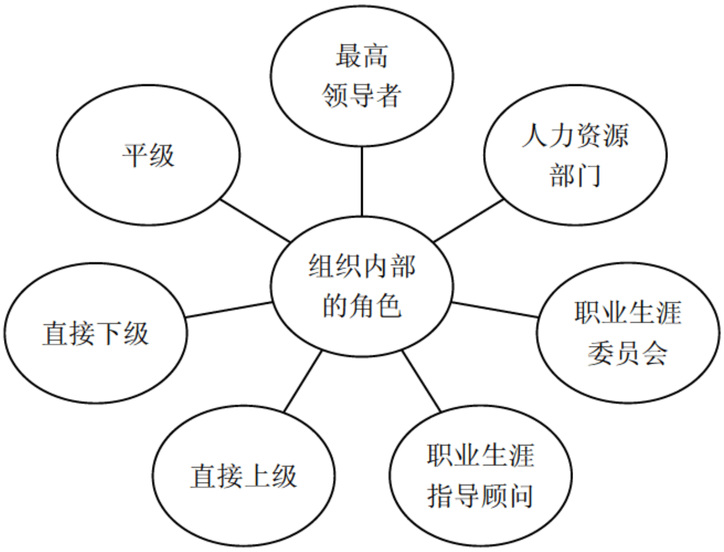


图 1-3　组织内部的角色

1．最高领导者

最高领导者是组织成员职业生涯规划管理的重要人物。组织发展战略是由最高领导者来确定并指挥实施的，因此组织最高领导者应对组织发展前景和人员需要发展的能力作出有效的判断。组织最高领导者还参与组织各项管理制度和人事制度的制订，如提出组织未来管理人员的国际化原则等内容。

需要指出的是，组织最高领导者或多或少地会对组织高级管理人员进行直接的管理，他们可能参与职业生涯委员会，处理高潜能人员的有关问题等，并决定一部分管理人员的职务分配，因此也是组织最高领导者来决定如何从整体上表述职业生涯规划管理的内在功能。

美国学者施尔曼教授指出，职业生涯开发和管理的成功与组织高层领导者的全力支持密不可分。理想的方式应该是，高层经理与人力资源部门经理、职业生涯委员会一起设计并实施职业生涯的开发体系和制度。此体系应该反映组织的目标和文化，并使人力资源的哲学宗旨贯穿始终。

2．人力资源部门

人力资源部门负责整个组织各类职业人员的开发与管理，职业生涯规划是其工作内容的重要组成部分。针对组织内部不同的人员，分析其工作的特殊性，制订相应的政策和手段，并根据工作发展的需要设立特殊的岗位，进行特殊的培训，设定不同的职业发展通道，以培养能够担任特定职业的开发和管理工作的专家。

3．职业生涯委员会

职业生涯委员会是组织为职业生涯管理战略的制订和实施而设立的机构，委员会一般由企业最高领导者、人力资源管理部门的负责人、职业指导顾问、部分高级管理人员以及组织外部专家组成。职业生涯委员会是对与组织人员发展相关的决定进行讨论的专门机构，其主要职责是制订每年的职业生涯年度会谈策略，对有潜力的雇员进行定位，并对其发展道路进行观察监督。职业生涯委员会的会议具有很强的影响力，有关职务分派的一些决定也在职业生涯委员会中进行讨论。职业生涯委员会需要连续不断地搜集和整理个人、企业和社会发展的信息，以便进行正确决策。

4．职业生涯指导顾问

职业生涯指导顾问是设立于人力资源管理部门或职业生涯委员会中的特殊职务，既可以由具有丰富的人力资源管理知识和经验的专业人员担任，也可以由德高望重、已在职业生涯发展中取得显著成功的资深管理人员担任。

职业生涯指导顾问可以在两个层次中参与工作。从组织的角度出发，他们负责研究有关管理人员的聘用和管理问题，贯彻职业生涯委员会的决策。其实际参与的程度取决于组织结构和组织的发展战略。从雇员的角度出发，职业生涯指导顾问是其职业生涯的顾问，也是其直接上级进行职业生涯规划管理工作的顾问。

职业生涯指导顾问的任务主要表现在如下四方面。

（1）直接为雇员的职业生涯发展提供咨询；

（2）帮助各级管理人员做好职业生涯管理工作；

（3）协助组织做好雇员的晋升工作，通过一系列方法来明确可以提供的工作岗位、雇员发展的愿望、实现地理位置上的人事变动的条件等；

（4）协助组织做好各部门管理人员间的薪酬平衡，使之不要因为所处岗位级别及部门情况的不同而差距过大，避免因薪酬政策间的差距阻碍组织内部的人事变动。

5．直接上级

雇员直接上级的角色作用因组织的人事政策的不同而有所不同，因为各类组织对雇员的管理（如聘用、薪酬、人事调动）的集权程度不同。但无论如何，直接上级是雇员职业生涯规划管理中不可或缺的角色。其作用主要体现在以下四方面。

（1）日常工作中一般是由直接上级对雇员进行评估，因此，直接上级对雇员潜能的定位起重要作用；

（2）直接上级可以通过不同工作任务的分派来使雇员发展自己的能力，展现自己的潜能；

（3）直接上级还可以充当顾问的角色，即根据对一个雇员的印象参与对其职业生涯

的指导或将自己对其发展前景的看法告诉雇员；

（4）直接上级可以利用他们的“关系网”为雇员在组织内的职业生涯发展产生积极的作用，促进雇员的晋升。

组织中各个层次中的直接上级都在自觉或不自觉地做着人力资源开发工作，因为组织的人力资源开发政策正是通过各层管理人员落实到其直接下级的。每一个雇员都会通过直接上级对其工作的安排和评价感受企业人事政策的宗旨。因此可以说，每一个直接上级都在或理性或感性地影响着其下级在职业生涯上的发展，因此，直接上级参与雇员职业生涯发展的可能领域非常广泛。组织只有明确地建立直接上级参与雇员职业生涯开发与管理工作的体系，才能更好地促进组织与雇员的发展。

6．直接下级

直接下级的作用除根据切身体会对上级雇员作出评价以外，有时直接下级的发展状况也会直接影响上级的发展前途。组织雇员职业生涯发展的一个重要标志是能培养出一个优秀的直接下级。直接下级的成长也为上级雇员在职业生涯发展中抓住机会提供了保证。如果一名管理人员由于工作成绩突出而获得了晋升的机会，但由于未能培养出一名优秀的下级来接替自己的工作，那么只好先让其保持原职，待其职位“后继有人”再晋升。这种情况下，这名管理人员只能延迟或错过职业生涯发展中的一次职务晋升与发展机会。

7．平级

组织内平级的雇员因为没有上下级关系，可以无拘无束、畅所欲言地提供最为平等的评价和建议，由于所处的角度不同往往对问题有新的看法和建议，这对同级雇员的发展往往很有帮助，但由于组织管理体制的影响，其角色和作用往往容易被忽视。

（三）组织外部专家

职业生涯规划管理中的组织外部专家可由大学的人力资源教授、人力资源管理咨询专家、职业指导专家、职业咨询专家或退休的高级管理人员等担任。组织外部专家的意见不受某一公司内部具体情况的局限，可以使管理人员开阔视野，对雇员的职业生涯发展往往会产生重要的指导作用。

（四）家庭主要成员

家庭主要成员对雇员个人的职业生涯发展往往会有重要的影响，如家庭成员的职业价值观、地域偏好、需求等都会对雇员的职业生涯选择与发展产生显著的影响。但家庭成员意见的重要程度取决于雇员对家庭生活与职业的价值判断。

由以上的分析可以看出，职业生涯规划管理的角色有多种，不同角色居于不同的地位，发挥着不同的作用，但这些角色相互作用、相互影响和相互联系，共同构成了个人职业生涯规划的角色体系。这一体系可用图 1-4 表示。

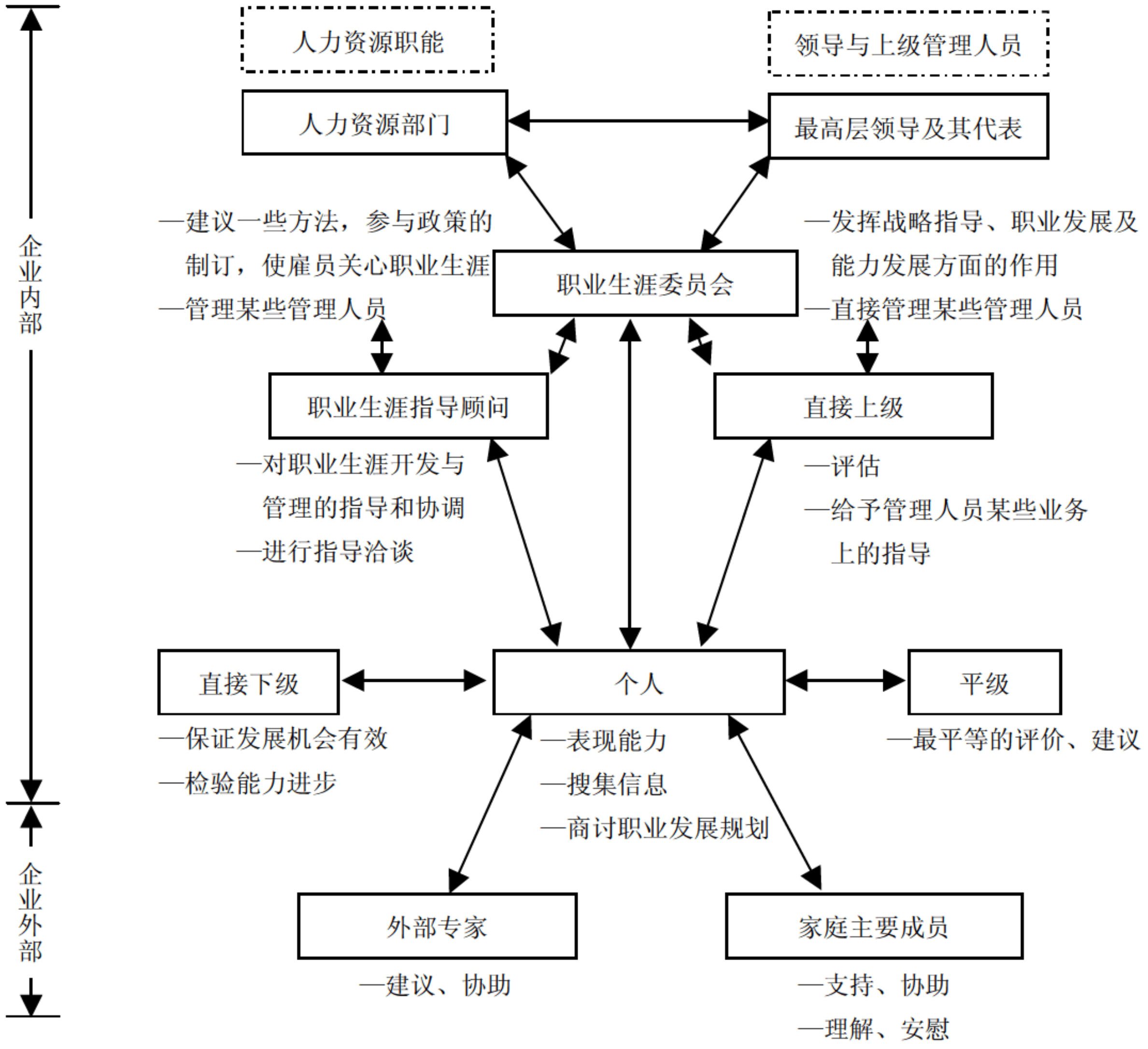


图 1-4　职业生涯规划中的角色与作用

在上述职业生涯规划管理的诸多角色中，谁是最关键的角色？无疑是个人。同时在职业生涯规划管理中，雇员的主管和人力资源管理部门的角色，具有特殊重要性，特列表对其进行比较说明（见表 1-1）。

表1-1　职业生涯开发与管理重要角色一览表

角色项目	目　　的	个人的角色	主管的角色	人力资源开发部门的角色
职业生涯目标	确定职业生涯努力方向，实现个人的理想	● 剖析自己 ● 分析有关因素 ● 规划自我发展目标	● 为雇员提供有关信息 ● 协助雇员剖析自己 ● 帮助雇员确定目标	● 职业生涯规划指导、 ● 分析雇员生涯目标的可行性
配合与选用	配合组织发展目标与发展方向，晋升优秀雇员	● 提供自己的真实资料 ● 争取获得晋升	● 界定某一工作所需的技能、知识和其他特殊条件 ● 甄选雇员确定目标，提出建议	● 协调过程 ● 指导与分析 ● 对主管和雇员提出忠告 ● 确定甄选升迁标准 ● 对候选人进行考核、面试
绩效评估	指导和教导雇员达到最好的绩效，提高工作满意度	● 自我评估 ● 请求和接受回馈	● 提供回馈和教导 ● 以正式或非正式的方式进行评估	● 监督和评价各种评估量表，使其达到一致性和公平 ● 训练主管人员和评估雇员
个人职业生涯发展	创造良好的环境，沟通生涯目标	● 负起自我生涯发展的责任 ● 寻找和获得有关自我和生涯趋向的真实信息 ● 界定和沟通 ● 完成发展性的计划	● 组织并指导有关职业生涯发展问题讨论 ● 提供真实的反馈信息 ● 提供有关生涯发展方向的参阅资料 ● 鼓励和支持雇员的生涯发展	● 提供有关职业生涯发展方面的参阅资料及信息 ● 训练主管人员如何带领雇员讨论 ● 为雇员职业生涯发展提供训练、教育的机会 ● 及时通报职位空缺情况 ● 制订并公布有关职位的标准及要求
职业生涯发展评估	每年对雇员的工作能力及其潜能进行评估，使其与公司的发展需求相结合，并确保组织能持续增长	● 进行自我认识和自我评估，研究分析自我发展存在的问题	● 根据当前的绩效、潜能和兴趣评价雇员 ● 与其他主管沟通信息 ● 确认机会和问题 ● 推动雇员生涯规划的实施	● 训练主管人员如何对雇员进行职业生涯发展评估
职业生涯调适	使工作、生活、生涯目标能密切地融合	● 接受评估意见 ● 必要时调整工作与生涯目标	● 根据评估结果，提出调整意见并实施	● 对调整方案进行备案 ● 协助主管完成雇员的工作或生涯目标的调适

二、职业生涯规划中个人与组织的作用

（一）组织在个人职业生涯发展中的任务

1．确定不同职业生涯期雇员的职业管理任务

雇员职业生涯分为不同时期或阶段，在各个时期或阶段，雇员的职业工作任务、任职状态、职业行为等都有所不同，并呈现出不同特征。组织可以根据不同职业生涯期的个人职业行为与特征，确定每个阶段具体职业管理任务与职业发展内容。

（1）职业选择与职业准备阶段。组织的主要任务是：做好招聘、挑选和配置工作，组织上岗培训，考察评定新雇员，达成一种可行的心理契约，接纳和进一步整合新雇员。

（2）职业生涯早期阶段。这是新雇员和组织之间相互发现的时期，组织通过试用和新工作的挑战，发现雇员的才能，帮助雇员确立长期贡献区，或者说帮助雇员建立和发展职业锚。

（3）职业生涯中期阶段。个人事业发展基本定型或趋向定型，个人特征表现明显，人生情感复杂化，引发职业生涯中期的危机。面对这一复杂的人生阶段，组织要特别加强职业生涯管理。一方面，通过各种方式方法，帮助雇员解决诸多实际问题，激励他们继续奋进，将危机变成成长的机会，顺利度过中期职业阶段的危险期；另一方面，针对不同人的不同情况，分类指导，为其指示和开通职业生涯发展的职业通道。

（4）职业生涯后期阶段。雇员年老即将结束职业生涯，此时此刻，组织的任务依然是很重的。一方面，要鼓励、帮助雇员继续发挥自己的才能和智慧，帮助他们做良师益友，传授自己的经验；另一方面，帮助雇员作好退休的心理准备和退休后的生活安排。此外，还要适时做好人员更替计划和人事调整计划。

2．进行有效的职业指导

职业指导是指组织协助个人选择职业、准备就业、安置就业并在职业上获得成功的过程。企业组织的职业指导发生于以下两个环节或场合。

（1）就业前的职业指导。面对就业前的诸多求职者，组织的职业指导主要有如下几方面工作。

① 广泛宣传本企业的职业需求，向广大求职者提供有关本企业的职业机会、职业特点和职业要求等信息；

② 了解求职者的个人特质、职业意愿和要求，对本企业职业工作的意向；

③ 根据本企业的职业需求计划，帮助求职者分析是否适宜在本企业作，寻　合适人

选，按一定程序、要求、规范、原则选聘相应的适宜雇员；

④ 吸收合适人选进入组织，就位于职业岗位。

（2）进入组织后的职业指导。面对进入组织内的员工，组织的职业指导的重要任务如下。

① 发布企业职业岗位需求信息；

② 了解雇员的愿望、要求和想法；

③ 帮助雇员认识与评估个人特质、能力、兴趣爱好，帮助雇员分析和选择自己的适合职业岗位；

④ 职能匹配定位。

3．为雇员职业发展开辟通路

（1）组织要帮助雇员制订和执行职业生涯规划。组织要帮助雇员依据组织需要和个人情况制订发展目标，并找出达到目标的手段和措施。重点是协助雇员在个人目标与组织内实际存在的机会之间，达到更好的结合，而且应强调提供心理上的成功。具体应帮助雇员制订、执行和修订职业生涯规划。

（2）组织要为雇员设置职业通道。职业通道是雇员实现职业理想和获得满意工作或者达到职业生涯目标的路径。组织中的成员，其职业目标能否实现，其个人特质、能力至关重要，但是离开了组织的需要和际遇，个人职业生涯发展也是不可能的。可以说，组织设置职业通道是决定性因素。设置雇员职业生涯发展通道，组织首先应当建设主干道，其次又要不拘泥于单一道路，可设置多条临干道，使其达到职业发展目标的辅助职业通道，通过不同的道路共同实现职业发展的目标。

（3）组织要为雇员 通职业通道。在雇员职业发展通道中可能会遇到路障， 除通道上的障碍，是组织的重要工作任务。雇员职业发展的障碍，既可能来自雇员职业工作自身，也可能来自家庭，还产生于个人的生物社会生命周期，因此，组织必须从雇员总体生命空间中去发现问题、解决问题。

（二）职业生涯发展中个人的权利与义务

随着组织对雇员职业生涯开发与管理工作的重视，雇员自身在其职业生涯发展中的作用也越来越重要。在个人职业生涯发展中，相对组织而言个人既拥有一定的权利，也负有一定的义务。

1．权利

（1）要求获得信息的权利。组织往往向雇员灌输有关企业发展的信息，却很少提供

个人发展的相关信息，两者形成很大差异。为解决这一问题，组织应向同一系统的雇员们提供一个清单，包括人员变动及近期有可能空缺的职位，各种不同岗位的报酬情况，企业的建议，特别是职业生涯发展的建议途径或必要途径。

（2）要求公平的权利。为使雇员获得公平的权利，组织应开展以下几方面内容的工作，包括让更大范围的企业雇员了解自己的职业生涯规划；由人力资源部门负责雇员的职业生涯管理，以确保良好的监控和严肃性；一名雇员的晋升不应由一个人决定而应由集体决定；雇员有拒绝某一职务变动建议的权利；对被拒绝的候选人正式解释原因等。

2．义务

（1）提高个人透明度。组织与个人间的透明度不应只是单向的，雇员也应向企业清晰地表达他的个人职业生涯计划和职业发展愿望。

（2）责任感和团结意识。一名将自己的利益置于集体利益之上，把个人职业生涯的发展看得比做好本职工作还重要的职员只能被认为是个雇用者。永远都不要忘记职业生涯的发展是从本职工作的发展开始的，绝不能将职业生涯规划理解为换个职位。

（3）有效地管理自己的职业生涯。批评管理中的“家长制”及不能对管理人员提出任何明确职业生涯计划建议的上级是很容易的，但雇员个人必须承担起管理自己职业生涯责任并具有相应的能力，这是一项非常有激励性的工作。

三、职业生涯规划管理的任务

职业生涯规划是研究组织职业需求与雇员职业发展之间的关系及其相互作用和适应的规律的科学。其研究对象是职业生涯规划的主体即个人的职业目标与组织的职业需求之间的相互影响关系、相互作用机制及其规律。

受个人因素、组织因素及环境因素等多方面的影响，职业生涯规划是一个涉及内容非常广泛的系统工程。因此，要进行有效的职业生涯规划，就必须在管理过程中对上述各有关因素加以系统的分析和研究，并据此构建组织职业生涯发展体系。具体而言，职业生涯规划管理的任务主要包括以下六项。

（1）帮助雇员开展职业生涯规划与开发工作。组织为雇员提供工作分析资料、工作描述，宣导经营理念、人力资源开发的策略等，雇员据此设定自我发展目标与开发计划，使个人的目标与组织目标相配合。

（2）确定组织发展目标与组织职业需求规划。根据组织的现状、发展趋势与发展规划明确组织的发展目标，并据此确定不同时期组织的职业发展规划与职位需求。

（3）开展与职业生涯规划相结合的绩效评估工作。包括工作业绩与表现的评估、工作士气的调查，并提供相关回馈资料给组织或雇员。配合组织发展目标与方向，晋升优秀雇员，提供生涯发展路径，及早确认有潜力者，确定甄选升迁标准，使雇员公平竞争。

（4）职业生涯发展评估。组织应协助雇员发展职业生涯目标并进行科学的评估。找出雇员的优缺点及组织的优劣势，分析雇员职业生涯发展的可行性。

（5）工作与职业生涯的调适。根据绩效、生涯发展的评估结果，对雇员的工作或职业生涯目标作适当的调整，使雇员的工作、生活与目标密切融合。

（6）职业生涯发展。包括各种教育与训练、工作的扩大与丰富化、责任的加重、激励措施等。

以上六项彼此之间相互联系密切，互有影响。在实际操作中，应彼此兼顾，才能获得最佳效果，在促进雇员自我发展的同时，确保组织的持续发展。

由此可见，职业生涯规划管理涉及的内容非常广泛，主要包括如下几方面。

（1）职业生涯规划理论研究，如职业选择理论、职业发展理论、职业锚理论等；

（2）个人职业生涯规划与开发理论与方法研究，如自我分析的方法、目标设定的技巧、自我开发的措施、职业生涯周期的管理等；

（3）组织职业生涯开发与管理研究，如组织职业生涯规划的方法、职业发展通道的设置、继任规划、顾问计划与工作家庭平衡计划等；

（4）组织职业发展目标与雇员个人职业发展目标整合方法研究，如组织发展变化趋势及其对职业生涯管理的影响、组织目标与个人目标整合技术等。

第四节　职业生涯规划管理的原则

职业生涯规划的过程，包括职业选择的过程。因此，在介绍职业生涯规划原则的时候，有必要先介绍一下职业选择的原则。

一、职业选择的原则

职业选择的原则可以概括为十六个字：择己所爱，择己所长，择世所需，择己所利。

1．择己所爱

调查表明，兴趣与成功几率有着明显的正相关性。在设计自己的职业生涯时，一定

要考虑自己的兴趣，择己所爱，选择自己喜欢的职业。俗话说：“兴趣是最好的老师”。从事自己喜欢的工作，工作本身就能给你一种满足感和成就感，个人的职业生涯也会从此变得　趣横生。兴趣不仅是最好的老师，也是前进的动力和成功的基石。

2．择己所长

不同的职业对从业者的要求不同。任何职业都要求从业者掌握一定的技能，具备一定的能力条件。而一个人一生中不能将所有的技能全部掌握。所以你必须在进行职业选择时择己所长，从事有利于发挥自己特长的职业。

国际贸易中有一个著名的比较优势原理，它说明的道理是，任何一个国家，即使在每种产品的生产上都有绝对优势，也不应样样都生产，而应选择具有相对优势的产品进行生产。同样，一个人即使擅长很多方面，也不可能从事自己擅长的各种工作。这时候，需要了解一下周围的人群，研究一下别人的长短，选择自己最擅长而多数人感到　手的职业作为自己的选择。

3．择世所需

社会在不断地发展变化，社会的需求也在相应地改变。旧的需求在不断消失，新的需求在不断产生。比如以前的磨刀磨剪子、修　　的行业现在已经很少见，而逐渐兴起的心理咨询、职业规划、游戏开发等行业已经被很多人看好。并不是一定要从事这种新兴的行业，但在选择职业时，一定要分析社会需求，择世所需，否则，很可能走到职业的死角，没有退路。

4．择己所利

我们每个人都不得不承认，职业是我们谋生的手段，是换取个人幸福与快乐的重要途径。当我们在寻求个人的职业时，谋求个人幸福的生活成为我们的首要动机，这个动机支配着我们的职业选择。明智的人大都会权衡利　，协调好各种利害关系，从社会角度和个人意向中取舍，在一个由收入、地位、名誉、权利等变量组成的函数中找到自己想要得到的最大值。这就是在选择职业时的收益最大化原则。

二、职业生涯规划管理的原则

为了正确制定职业生涯规划，我们必须遵循一些原则和方法，选择恰当的策略。具体来说，如果想要制定一个成功的职业生涯规划，就应当遵循下列原则。

1．长期性原则

在人的一生中，职业生涯是漫长的，要想走好职业生涯的每一步，就要在职业生涯规划时从长远考虑，不能只顾眼前的利益。有时候为了眼前利益，往往会因为一　树而

失去整片森林。

2．可行性原则

制订职业生涯规划，一定要考虑自己和外界的实际情况，这样制订出来的生涯规划才切实可行。生涯规划各阶段的路线划分、职业生涯目标和实现生涯目标的途径必须具体清晰，切实可行。这就要求做规划时必须考虑到自己的特质、社会环境、组织环境以及其他相关的因素。

3．弹性原则

所谓弹性原则，就是指制订的职业生涯规划要具有缓冲性，可以根据实际情况的变化来相应地调整变动。这里可调整的内容包括生涯规划的具体事项以及目标、完成的时间等方面。

4．清晰性原则

不管是自己的职业生涯目标选定、职业生涯路线的选择，还是实现职业生涯目标的各种措施，都要具有一定的清晰性，这样的职业生涯规划才切实有用，成功的可能性才会大大增加。

5．可评量原则

对规划的设计应有明确的时间限制或标准，以便于及时进行评量、检查，使自己可以随时掌握执行状况，为规划的修正提供依据。

除了上述五个原则之外，还有挑战性原则和一致性原则。挑战性原则，即制订的目标或措施要具有挑战性，能够激发自己的潜能。一致性原则，即总的大目标和小的分目标要一致，采取的措施和生涯的目标相一致，制订的目标与自己的实际情况相一致等。对自己所定的职业目标不能过高或过低，过高，就会好高骛远，可能 得很 ；过低，则会埋没了自己的潜能和才干。

第五节　职业生涯规划管理的特征和流程

一、职业生涯规划管理的特征

根据职业生涯规划的概念以及人力资源管理工作的内容，可以看出职业生涯规划具有以下特点。

1．职业生涯规划是组织与雇员双方的责任

职业生涯规划管理中，组织和雇员都必须承担一定的责任，双方共同合作才能完成

职业生涯规划目标，促进雇员的全面发展。在职业生涯规划管理中，雇员个人和组织须按照职业生涯规划的具体要求做好各项工作。无论是个人或组织都不能过分依赖对方，因为许多工作是对方不能替代的。

2．职业生涯信息在职业生涯规划中具有重要意义

组织必须具备完善的信息管理系统，只有做好信息管理工作，才能有效地进行职业生涯规划。在职业生涯规划中，雇员个人需要了解和掌握有关组织各方面的信息，组织也需要全面掌握组织雇员的情况。同时，职业生涯信息总是处于变动过程之中，组织的发展在变、经营重点在变、人力需求在变、雇员的能力在变、雇员的需求在变、雇员的生涯目标也在变，这就要求必须对管理信息不断地进行维护和更新，只有这样才能保证信息的时效性。

3．职业生涯规划是一种动态性管理，它贯穿于员工职业生涯发展和组织发展的全过程

每一个组织成员在职业生涯的不同阶段及组织发展的不同阶段，其发展特征、发展任务以及应注意的问题都是不相同的。由于决定职业生涯的主客观条件的变化，组织成员的职业生涯规划和发展也会发生相应变化，职业生涯开发与管理的侧重点也应有所不同，以适应情况的变化。

4．职业生涯规划的客观性和不可逆转性

每个人由于其所处的环境不同，加之个体之间的差异，职业生涯发展中往往充满了许多偶然因素，但从长远来看，职业生涯发展是可以规划的，规划的目的在于给个人提供总体的指导，它不预言具体的细节，而是对职业发展的方向作出战略性的把握，并根据阶段性特征作出阶段性的客观的抉择方案。同时，职业生涯发展是不可逆转的，其不可逆转性源于人的自然成长和发展过程的不可逆转性，毕竟人们不能　过去的经历，不能简单地从头再来，而总是在原有的基础上前进。职业发展的不可逆转性提醒人们要充分重视职业生涯中的每一步，因为今天的每一个选择，都可能影响你的下一步选择。而事实上，人们也往往有一着不慎全盘皆输的教训。

二、职业生涯规划管理的流程

根据职业生涯开发与管理的内涵与特征，职业生涯规划管理的流程可用图 1-5 表示。

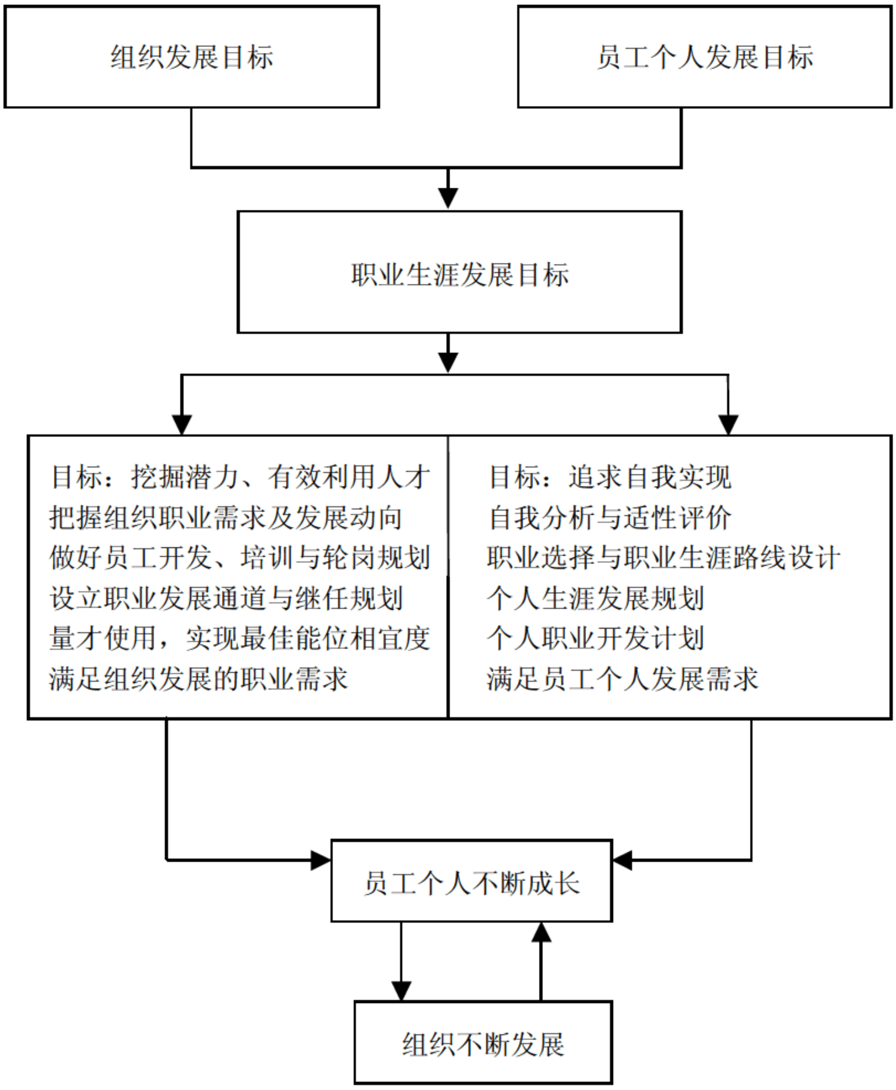


图 1-5　职业生涯规划的流程图

【案例分析】

唐骏的职业生涯

在国内，通过“打工”而功成名就的人为数并不多，唐骏是其中十分抢眼的一个。从微软中国总裁到盛大总裁，唐骏年收入千万，身家过亿，名扬海内外。

第一个项目

唐骏参与的第一个项目，是和全家人一起自己动手在老家建起了一栋两层的小楼。

1962 年，唐骏出生在江苏小城常州，上有一兄，下有一弟。父母生怕三个儿子长大了没地方娶媳妇，在小孩刚上中学的时候便开始筹划盖房子。

唐骏 12 岁上了初中，家里的工程也正式开始。“从初一到初二，整整两年时间，我基本没去上学，都在家里当童工盖房子。”唐骏回忆，那段日子很苦，盖房子所需要的材料，几乎都是兄弟几个四处采集而来的。“初二期末考试，拿了二十几分，好在那时候文革，大家都不念书，初三回到学校补上来，很快便变成第一了。”

这第一个巨大工程，也变成了今天唐骏对少年时期最深刻的记忆。“现在房子还在呢，非常结实！”房子最终没有派上用场。1980 年，唐骏考上了北京邮电大学（以下简称北邮）。在当时，北邮还没像今天这么热门，唐骏第一志愿报的是复旦大学物理系，谁也没想到平时语文成绩挺好的唐骏，高考时语文居然拿了个 59 分，总分虽然过了，但复旦在这一年开始规定：任何一门不及格者不予录取！

“问题出在作文上，要求是写一篇议论文，我给写成了记叙文了，那年作文占 40 分，估计损失了不少分数。”到今天，唐骏对当年的作文题目依然记忆犹新。“题目叫做《画蛋》。”蛋没画好，唐骏只能勉强来到了北邮物理系。

创业小老板

没能进入理想的大学，唐骏有些颓废，大学几年成绩平平，一直到三年级认识了一个学光纤通讯的女孩，在这位后来的唐太太的帮助下，唐骏开始发奋辅修光纤通讯，一年后居然考上了这个专业的出国研究生。1985 年，唐骏东渡扶桑留学。

留日五年，唐骏在学业、事业上都未见起色，倒是一些不经意的小发明，给生活带来了一些光彩。“我喜欢音乐，能玩好几种乐器，也喜欢唱歌，那时候卡拉 OK 正在日本兴起，很巧，我学过语音信号处理，两边合在一起，便设计出了‘卡拉 OK 评分系统’。”唐骏将自己的设计申请了专利，这个小小的专利，最终被三星用 8 万美金买走。“现在国内的什么‘万利达’，估计还在用那个技术呢！”

1990 年，唐骏从日本转奔美国。靠着卖专利的小资金，唐骏开始尝试着自己创业，当起了小老板。其中，有据可查的包括，1993 年唐骏成立了一家“双鹰软件公司”。之后，他又成立了“好莱坞影业娱乐公司”，但并没有实力投拍电影，主要的收入是组织一些国内演员到美国走穴。据说，姜昆、侯耀文等大腕都曾被他网罗过。再后来，唐骏又创办了一家移民服务机构——“美国第一移民事务所”。但这一家“显赫”的企业名称，并没有给唐骏带来相应的业务收入，几个小企业始终长不大，唐骏也只能以小老板的身份混在美利坚合众国。不过在日本发明的一个“婚姻配对机”，引起了微软的注意，给他的生活带来了转机。在接到来自微软的两个招聘电话之后，唐骏决定结束忙碌而无为的小老板生活。1994 年，唐骏进入微软总部，成为一个普通的技术员，他给自己的理由是：到

大公司学习两年，将来再干自己的。

微软十年

唐骏被分派到 Windows NT 开发组当了一名程序员，和微软上万名工程师一样，年薪数万美元。喜欢玩点小创意的唐骏，将这个良好习惯带进了微软。当时的微软，正在全球范围内推广 Windows 操作系统，各国语言不同，许多源代码都需要在英文版基础上重新改写，微软为此组建了 300 多人的开发团队。即便如此，其中文版产品依然要在英文版推出之后大半年才能上市。

进入微软几个月的唐骏，暗自决定要改变这种事倍功半的状态，于是利用业余时间在家里重新设计软件架构，编写了几万行代码，自己检验成功之后，拿到了老板面前。3 个月后，唐骏的方案被微软总部接纳，300 人的翻译团队压缩成数十人，唐骏本人也在进入微软一年之后快速升迁为“开发经理”，薪酬也水涨船高。

“虽然只是程序员，但你还是要为老板着想，发现了问题，也不是跟老板提出来就够了，最好是先调查，带着解决方案去找老板。”没有一位老板会不喜欢唐骏这样的员工。

1997 年年底，微软开始将发展的眼光投向了中国，已经任微软 Windows NT 开发部门高级经理的唐骏主动请缨，回到中国创办大中国区技术支持中心。

3 个月后，技术中心开始运转。6 个月后，技术中心各项运营指标已位居微软全球五大技术支持中心之首，唐骏荣获比尔·盖茨总裁杰出奖。这是微软公司内部的最高荣誉。1999 年 7 月，中国区中心正式被提升为亚洲技术中心，2001 年 10 月，亚洲技术中心升级为微软全球技术中心。4 年时间里，唐骏顺利完成了“三级跳”。

2002 年 3 月，唐骏出任微软中国总裁，年薪上千万人民币。

盛大两年

很难想象，一个职业经理人在跳槽的时候，新老东家居然要联手举办一场盛大的迎送仪式，这样的戏剧性场景却在 2004 年 2 月出现在了唐骏身上。在担任了两年的微软中国总裁之后，由于微软内部调整需要，唐骏提前“退休”，转任“终身荣誉总裁”，并转投本土企业上海盛大出任总裁。

上任当天，微软全球副总裁陈永正、盛大董事长陈天桥双双出面，浓重举办了一场皆大欢喜的“跳槽仪式”。这样的待遇，在国内经理人圈内绝无仅有。而唐骏在进入盛大之后的特殊待遇，更是为经理人同行梦寐以求。

出任盛大总裁几个月之后，唐骏便一手负责盛大这个全球最大网游运营商的上市路演全程，根据和盛大的合约，唐骏拥有 260 多万股的盛大股票期权，执行价格为发行价 11 美元。短短半年时间，盛大股价居然一路飙升至 40 美元上下，按此计算，唐骏所拥有的期权潜在价值高达数亿元人民币。因为这个，唐骏被大家称为“中国第一职业经理人”，

没见过一个打工者能像他挣得这么多！

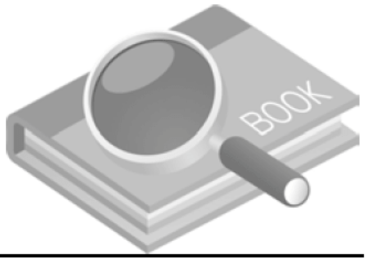
“自己创业干过，全球最优秀的企业我也干过，技术工作我干过，销售我也干过，区域管理负责人我也干过。进入盛大两年了，上市的过程我经历过，本土企业的情况我也了解了。人生的价值就是要多一份经历，我觉得我的职业经理生涯很圆满，很少有人能跟我一样！”唐骏对记者这样感慨。

资料来源：http://news.mainone.com/hangyefenxi/2006-10/63658_1.htm

问题：

1. 唐骏获得职业成功的秘密是什么？
2. 唐骏的职业生涯对我们有什么借鉴和启示？

第二章



职业生涯规划管理的基本理论

学习目标：

- 了解佛隆的择业动机理论
- 了解各学派的职业生涯阶段理论
- 熟悉施恩的职业锚理论
- 掌握霍兰德的职业性向理论
- 掌握格林豪斯的职业生涯管理模型

第一节　职业选择理论

一、择业动机理论

美国心理学家佛隆（Victor. H. Vroom）通过对个体择业行为的研究认为，个体行为动机的强度取决于效价的大小和期望值的高低，动机强度与效价及期望值成正比，即

$$F=V \cdot E$$

式中，F 为动机强度，指积极性的激发程度；V 为效价，指个体对一定目标重要性的主观评价；E 为期望值，指个体估计的目标实现概率。

择业动机的强弱表明了择业者对目标职业的追求程度，或者对某项职业选择意向的大小。按照上述观点，择业动机取决于职业效价和职业概率，即

$$择业动机=f(职业效价,\ 职业概率)$$

1．职业效价

职业效价是指择业者对某项职业价值的主观评价，它取决于以下两个因素。

（1）择业者的职业价值观；

（2）择业者对某项具体职业要素如兴趣、劳动条件、报酬、职业声望等的评估。

2．职业概率

职业概率是指择业者认为获得某项职业的可能性大小，它通常取决于以下四个因素。

（1）某项职业的社会需求量，职业概率与社会需求量呈正相关关系；

（2）择业者的竞争能力，即择业者自身的工作能力和求职就业能力。职业概率与择业者的竞争能力呈正相关关系；

（3）竞争系数，即谋求同一种职业的竞争者人数的多少。职业概率与竞争系数呈负相关关系；

（4）其他随机因素。

一般而言，择业者对其视野内的几种目标职业进行职业价值评估和职业获取概率评价之后，将进行横向择业动机比较。择业动机是对职业和自身的全面评估，是对多种择业影响因素的全面考虑和得失权衡。因此，择业者多以择业动机分值高的职业作为自己的最终目标。

二、职业性向理论

美国心理学教授约翰·霍兰德（John Holland）认为，职业性向，包括价值观、动机和需要等，是决定一个人职业选择的重要因素。约翰·霍兰德基于自己对职业性向的测试（Vocational Preference Test，VPT）研究，一共发现了 6 种基本的人格类型或性向，如表 2-1 所示。

表2-1　霍兰德的六种人格类型及相应的职业

人格类型	人格特点	职业兴趣	代表性职业
实际型	真诚坦率 重视现实 讲求实际 有坚持性、实践性、稳定性	手工技巧、机械的、农业的、电子的技术	体力员工、机器操作者、飞行员、农民、卡车司机、木工、工程技术人员等
研究型	分析性、批判性 好奇心、理想的 内向的、有推理能力的	科学、数学	物理学家、人类学家、化学家、数学家、生物学家、各类研究人员
社会型	富有合作精神的、友好的、肯帮助人的、和善的、爱社交和易了解的	与人有关的事、人际关系的技巧、教育工作	临床心理学家、咨询者、传教士、教师、社交联络员系的技巧、教育工作
常规型	谨慎的、有效的、无灵活性的、服从的、守秩序的、能自我控制的	办公室工作、营业系统的工作等	出纳员、统计员、图书管理员、行政管理助理、邮局职员等
企业型	喜欢冒险的、有雄心壮志的、精神饱满的、乐观的、自信的、健谈的	领导、人际关系的技巧	经理、汽车推销员、政治家、律师、采购员、各级行政领导者
艺术型	感情丰富的、理想主义的、富有想象力的、易冲动的、有主见的、直觉的、情绪性的	语言、艺术、音乐、戏剧书法	诗人、艺术家、小说家、音乐家、雕刻家、剧作家、作曲家、导演、画家

1．实际性向

具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着体力活动并且需要一定的技巧、力量和协调性才能承担的职业。这类职业的例子有：森林工人、耕作工人以及农场主等。

2．研究性向

具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着较多认知活动（思考、组织、理解等）

的职业，而不是那些以感知活动（感觉、反应或人际沟通以及情感等）为主要内容的职业。这类职业的例子有：生物学家、化学家以及大学教授等。

3．社会性向

具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量人际交往内容的职业而不是那些包含着大量智力活动或体力活动的职业。这类职业的例子有：诊所的心理医生、外交工作者以及社会工作者等。

4．常规性向

具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量结构性的且规则较为固定的活动的职业，在这些职业中，员工个人的需要往往要服从于组织的需要。这类职业的例子有：会计以及银行职员等。

5．企业性向

具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量以影响他人为目的的语言活动的职业。这类职业的例子有：管理人员、律师以及公共关系管理者等。

6．艺术性向

具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量自我表现、艺术创造、情感表达以及个性化活动的职业。这类职业的例子有：艺术家、广告制作者以及音乐家等。

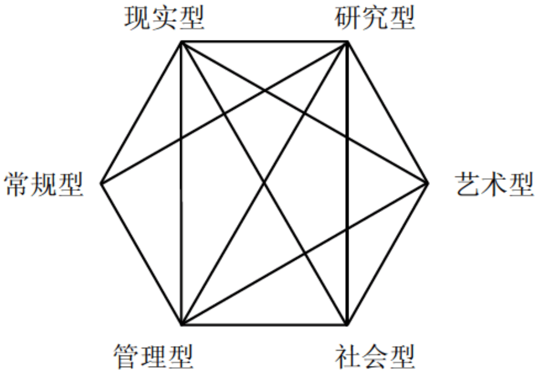


图 2-1　职业性向及职业类型分类

然而，大多数人实际上都并非只有一种性向（比如，一个人的性向中很可能是同时包含着社会性向、实际性向和调研性向这三种性向）。霍兰德认为，这些性向越相似，相容性越强，则一个人在选择职业时所面临的内在冲突和犹豫就会越少。为了帮助描述这种情况，霍兰德建议将这 6 种性向分别放在一个如图 2-1 所示的正六角形的每一个角上。可以看到，此图形一共有六个角，每一个角代表一个职业性向。根据霍兰德的研究，图中的两种性向越接近，则它们的相容性就越高。霍兰德相信，如果某人的两种性向是紧挨着的话，那么他或她将会很容易选定一种职业。然而，如果此人的性向是相互对立的（比如同时具有实际性向和社会性向的话），那么他在进行职业选择时将会面临较多的犹豫不决的情况，这是因为他的多种兴趣将驱使他在多种十分不同的职业之间去进行选择。

第二节　职业生涯阶段理论

一、萨柏的职业生涯阶段理论

萨柏（Donald E. Super）是美国一位有代表性的职业管理学家，他以美国白人作为研究对象，把人的职业生涯划分为五个主要阶段：成长阶段、探索阶段、确立阶段、维持阶段和衰退阶段。

1．成长阶段（growth stage）

成长阶段大体上可以界定在从出生到 14 岁这一阶段上。在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友以及老师的认同以及他们之间的相互作用，逐渐建立起自我的概念。到这一阶段结束后，进入青春期的青少年已经形成了对于兴趣和能力的某些基本看法，开始对于各种可选择的职业进行某些现实性的思考。

2．探索阶段（exploration stage）

一般来说，探索阶段属于 24 岁以前的高中、大学或技校中的学习阶段。人们尝试去寻找自己的职业选择与他们对职业的了解，以及通过在学校教育、休闲活动和业余工作中所获得的个人兴趣和能力匹配起来，并从伙伴、朋友和家庭成员那儿收集关于职务、职业生涯及职业的信息。在这一阶段开始的时期，他们往往做出一些带有试验性质的较为广泛的职业选择，一旦他们找到了自己感兴趣的工作或职业类型，他们就开始接受必需的教育和培训。然而，随着个人对所选择职业以及对自我的进一步了解，这种最初的选择往往要被重新界定。当员工开始一份新工作时，会继续进行探索。在大多数情况下，处于探索阶段的员工，如果没有他人的指导和帮助，往往较难以完成工作任务并承担工作角色。

从公司管理的角度来说，必须对他们进行岗位培训和社会化活动，以帮助新员工尽可能快地适应新的工作和工作伙伴，从而实现公司的目标。这一阶段也是公司管理员工职业生涯阶段的真正开始。

3．确立阶段（establishment stage）

确立阶段约处于员工的 25～44 岁之间的这一年龄阶段上。它是大多数工作生命周期的核心部分。个人在这一阶段会找到合适的职位，并为之全力以赴的奋斗。然而，这一阶段人们仍然会不断地尝试与自己最初的职位选择所不同的各种能力和理想。

这一阶段的员工会在公司中找到自己的位置，独立做出贡献，承担更多的责任，获得更多的收益，并建立一种理想的生活方式。对于这一阶段的员工，公司需要制定政策，来协调其工作角色和非工作角色。同时，该阶段的员工需要更积极地参与职业生涯规划活动。

对于这一阶段可以分成不同的三个子阶段：尝试子阶段、发展子阶段和职业中期危机阶段。尝试子阶段是最早期，此阶段的人们将会确定现在的这份工作是否适合自己，如果是否定的话，这阶段的人就会进行不同的尝试。发展子阶段中，人们往往已经定下了较为坚定的职业目标，并制订了较为明确的职业计划来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及实现这些目标需要开展哪些教育活动等。职业中期危机阶段，人们开始对自己半生的职业生涯产生怀疑，可能发现自己偏离职业目标或发现了新的目标，认为自己前半生的梦想并不是自己真正想要的。人们开始面临一个艰难的选择，是否放弃自己半生的事业，开始涉足另一片领域。这个年龄阶段重新开始一段新的职业生涯的例子并不少见。表 2-2 所示为以上三个阶段的子阶段。

表2-2　萨柏职业生涯五阶段理论中的前三个阶段的子阶段

主阶段名称	子 阶 段 名 称		
成长阶段	幻想期（10 岁之前）	兴趣期（11～12 岁）	能力期（13～14 岁）
	在幻想中扮演自己喜欢的角色	以兴趣为中心，理解、评价职业，开始作职业选择	更多地考虑自己的能力和工作需要
探索阶段	试验期（15～17 岁）	转变期（18～21 岁）	尝试期（22～24 岁）
	综合认识和考虑自己的兴趣、能力，对未来职业进行尝试性选择	正式进入职业，或者进行专门的职业培训，明确某种职业倾向	选定工作领域，开始从事某种职业，对职业发展目标的可行性进行试验
确立阶段	稳定期（25～30 岁）	发展期（31～44 岁）	中期危机阶段（44～退休前）
	个人在所选的职业中安顿下来，重点是寻求职业及生活上的稳定	致力于实现职业目标，是富有创造性的时期	职业中期可能会发现自己偏离职业目标或发现了新的目标，此时需重新评价自己的需求，处于转折期

4．维持阶段（maintenance stage）

维持阶段一般发生在人们的 45～64 岁左右的时期。这一阶段的人们关注技能的更新，希望人们仍将其看成是一个对公司有贡献的人。他们有多年的工作经验，拥有丰富的工作知识，对于公司及其目标、文化的理解将会更加透彻。他们往往能够充当新员工的培

训导师。在这一职业的后期，人们将大多数精力都放在了保有这一工作的方面。

从企业管理的角度来讲，对于这一阶段的员工，主要是防止他们的技能老化，提供学习更新的机会，帮助该阶段的员工达到职业顶峰。

5．衰退阶段（disengagement stage）

当退休临近的时候，员工需要准备调整其工作活动和非工作活动时间比例，将不得不面临这样的一种前景：接受权利和责任减少的现实。退休是每个人都必须面对的。

从企业管理的角度而言，对于衰退阶段的员工主要的职业生涯管理活动是制定并实施员工退休计划和分流计划。在我国的一些国有企业中，处于企业经营的需要、安排新员工的需要，往往使得这一阶段提前发生，称之为“内部退休”。这种现象还是相当普遍的。

员工在职业生涯的不同时期都会遇到不同的问题，合格的管理人员应该制定政策和计划，以帮助员工处理这些问题，另外，公司还需要提供一个职业生涯规划体系，以了解员工的职业生涯发展需求，帮助员工进行有效的自我策划。

二、金斯伯格的职业生涯阶段理论

美国著名的职业指导专家、职业生涯发展理论的先驱和典型代表人物——金斯伯格（Eli Ginzberg）研究的重点是，从童年到青少年阶段的职业心理发展过程，他将职业生涯的发展分为幻想期、尝试期和现实期三个阶段，如表 2-3 所示。金斯伯格的职业生涯阶段理论，实际上解释了初次就业前人们职业意识和职业追求的发展变化过程。金斯伯格的职业生涯理论对实践活动曾产生过广泛的影响。

表2-3　金斯伯格职业生涯三阶段理论

阶段	幻想期（11 岁前）	尝试期（11～17 岁）	现实期（17 岁以后）
主要心理和活动	对外面的信息充满好奇和幻想，在游戏中扮演自己喜爱的角色。此时的职业需求特点是：单纯由自己的兴趣爱好决定，并不考虑自己的条件、能力和水平，也不考虑社会需求和机遇	由少年向青年过渡，人的心理和生理均在迅速成长变化，独立的意识、价值观形成，知识和能力的显著提升，初步懂得社会生产于生活经验。开始注意自己的职业兴趣、自身能力和条件、职业的社会地位	能够客观地把自己的职业愿望或要求，同自己的主观条件、能力，以及社会需求密切联系和协调起来，已有具体的、现实的职业目标

三、格林豪斯的职业生涯阶段理论

萨柏和金斯伯格的研究侧重于不同年龄段对职业的需求与态度，而美国心理学博士格林豪斯（Greenhouse）的研究则侧重于不同年龄段职业生涯所面临的主要任务，并以此为依据将职业生涯分为五个阶段：职业准备阶段、进入组织阶段、职业生涯初期、职业生涯中期和职业生涯后期，如表 2-4 所示。

表2-4　格林豪斯职业生涯五阶段理论

阶段	职业准备阶段（0～18 岁）	进入组织阶段（18～25 岁）	职业生涯初期（25～40 岁）	职业生涯中期（40～55 岁）	职业生涯后期（55 岁至退休）
主要任务	发展职业想象力，培养职业兴趣和能力，对职业进行评估和选择，接受必需的职业教育和培训	进入职业生涯，选择一种核实的、较为满意的职业，并在一个理想的组织中获得一个职位	逐步适应职业工作，融入组织，不断学习职业技能，为未来职业生涯成功做好准备	努力工作，并力争有所成就。在重新评价职业生涯中强化或转换职业道路	继续保持已有的职业成就，成为一名工作指导者，维护自尊，准备隐退

四、施恩的职业生涯阶段理论

美国著名的心理学家和职业管理学家施恩（Edgar H. Schein）教授，根据人生命周期的特点及其在不同年龄阶段面临的问题和职业工作主要任务，将职业生涯分为九个阶段，如表 2-5 所示。

表2-5　施恩职业生涯九阶段理论

阶　段	角　色	主 要 任 务
成长、幻想、探索阶段（0～21 岁）	学生、职业工作的候选人和申请者	① 发现和发展自己的需要、兴趣、能力和才干，为进行实际的职业选择打好基础。② 学习职业方面的知识，寻找现实的角色模式，获取丰富信息，发展和发现自己的价值观、动机和抱负，作出合理的受教育决策，将幼年的职业幻想变为可操作的现实。③ 接受教育和培训，开发工作领域中所需要的基本习惯和技能
进入工作世界（16～25 岁）	应聘者、新学员	① 进入职业生涯。② 学会如何寻找、评估和申请一项工作，并做出现实有效的第一项工作选择。③ 个人和雇主之间达成正式可行的契约，个人成为一个组织或一种职业的成员
基础培训（16～25 岁）	实习生、新手	① 了解、熟悉组织，接受组织文化，克服不安全感，学会与人相处，并融入工作群体，尽快取得组织成员资格。② 适应日常的操作程序，承担工作，成为一名有效的成员

续表

阶　段	角　色	主要任务
早期职业的正式成员资格（17～30岁）	取得组织正式成员资格	① 承担责任，成功地履行与第一次工作分配有关的义务。② 发展和展示自己的技能和专长，为提升或进入其他领域的横向职业成长打基础。③ 根据自身才干和价值观，根据组织中的机会和约束，重新评估当初追求的职业，决定是否留在这个组织或职业中，或者在自己的需要、组织约束和机会之间寻求一种更好的平衡。④ 寻求良师和保护人
职业中期（25岁以上）	正式成员、任职者、终身成员、主管、经理等	① 选定一项专业或进入管理部门。② 保持技术竞争力，在自己选择的专业或管理领域内继续学习，力争成为一名专家或职业能手。③ 承担较大责任，确认自己的地位。④ 开发个人的长期职业计划。⑤ 寻求家庭、自我和工作事务间的平衡
职业中期危险阶段（35～45岁）	正式成员、任职者、终身成员、主管、经理等	① 现实地估价自己的才干、动机和价值观，进一步明确自己的职业抱负及个人前途。② 就接受现状或者争取看得见的前途作出具体选择。③ 建立与他人的良师关系
职业后期（40岁到退休）	骨干成员、管理者、有效贡献者等	① 成为一名良师，学会发挥影响，指导、指挥别人，对他人承担责任。② 扩大、发展、深化技能，或者提高才干，以担负更大范围、更重大的责任。③ 选拔和培养接替人员。④ 如果求安稳，就此停滞，则要接受和正视自己影响力和挑战能力的下降
衰退和离职阶段（40岁到退休）		① 学会接受权力、责任、地位的下降。② 基于竞争力和进取心下降，要学会接受和发展新的角色。③ 培养新的工作以外的兴趣、爱好，寻找新的满足源。④ 评估自己的职业生涯，着手退休
退休		① 适应角色、生活方式和生活标准的急剧变化，保持一种认同感。② 保持一种自我价值观，运用自己积累的经验和智慧，以各种资深角色，对他人进行传、帮、带

五、职业生涯发展“三三三”理论

“三三三”理论是将人的职业生涯分为三大阶段：输入阶段、输出阶段和淡出阶段，如表2-6所示。每一个阶段又分为三个子阶段：适应阶段、创新阶段和再适应阶段，而每一个子阶段又可分为三种状况：顺利晋升、原地踏步和降到低谷，如图2-2所示。

表2-6　职业生涯的“三三三”理论

阶段	输入阶段（从出生到就业前）	输出阶段（从就业到退休）	淡出阶段（退休前后）
主要任务	输入信息、知识、经验、技能，为从业做重要准备；认识环境和社会，锻造自己的各种能力	输出自己的智慧、知识、服务、才干；进行知识的再输入、经验的再积累、能力的再锻造	精力渐衰，但阅历渐丰。经验渐多，逐步退出职业，适应角色的转换

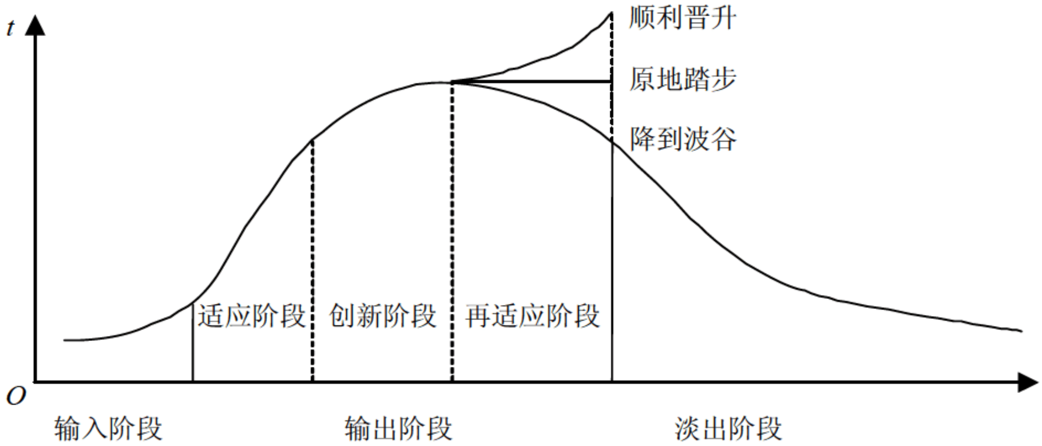


图 2-2　职业发展的“三三三”理论

六、施恩的职业锚理论

美国著名职业指导专家埃德加·施恩（Edgar H. Schein）首先提出了“职业锚”的概念。他认为，职业生涯发展实际上是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢地形成较为明晰的与职业有关的自我概念。随着一个人对自己越来越了解，这个人就会越来越明显地形成一个占主要地位的职业锚。

职业锚（Career Anchor）就是指当一个人不得不做出选择的时候，他或她无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观。正如“职业锚”这一名词中“锚”的含义一样，职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。一个人对自己的天资和能力、动机、需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么。施恩根据自己在麻省理工学院的研究指出，要想对职业锚提前进行预测是很困难的，这是因为一个人的职业锚是在不断发生变化的，它实际上是一个不断探索过程所产生的动态结果。有些人也许一直都不知道自己的职业锚是什么，直到他们不得不做出某种重大选择的时候，比如到底是接受公司将自己晋升到总部的决定，还是辞去现职，转而开办和经营自己的公司。正是在这一关口，一个人过去的所有工作经历、兴趣、资质、性向等才综合成一个有意义的模式（或职业锚），这个模式或职业锚去告诉此人，对他或她个人来说，到底什么东西是最重要的。施恩根据自己对麻省理工学院毕业生的研究，提出了以下五种职业锚。

1．技术职能型职业锚

具有较强的技术或功能型职业锚的人往往不愿意选择那些带有一般管理性质的职业。

相反，他们总是倾向于选择那些能够保证自己在既定的技术或功能领域中不断发展的职业。

2．管理能力型职业锚

管理能力型职业锚的人会表现出成为管理人员的强烈动机。他们的职业经历使得他们相信自己具备提升到那些一般管理性职位上去所需要的各种必要能力以及相关的价值倾向。承担较高责任的管理职位是这些人的最终目标。当追问他们为什么相信自己具备获得这些职位所必需的技能的时候，许多人回答说，他们之所以认为自己有资格获得管理职位，是由于他们认为自己具备以下 3 个方面的能力：（1）分析能力（在信息不完全以及不确定的情况下发现问题、分析和解决问题的能力）；（2）人际沟通能力（在各种层次上影响、监督、领导、操纵以及控制他人的能力）；（3）情感能力（在情感和人际危机面前只会受到激励而不会受其困扰和削弱的能力以及在较高的责任压力下不会变得无所作为的能力）。

3．创造型职业锚

麻省理工学院的有些学生在毕业之后逐渐成为成功的企业家。在施恩看来，这些人都有这样一种需要："建立或创设某种完全属于自己的东西——一件署着他们名字的产品或工艺、一家他们自己的公司或一批反映他们的成就的个人财富等。"比如，麻省理工学院的一位毕业生已经成为某大城市中的一个成功的城市住房购买商、维修商和承租商；另外一位麻省理工学院的毕业生则创办了一家成功的咨询公司。

4．自主独立型职业锚

麻省理工学院的有些毕业生在选择职业时似乎被一种自己决定自己命运的需要所驱使着，他们希望摆脱那种因在大企业中工作而依赖别人的境况，因为，当一个人在某家大企业中工作的时候，他或她的提升、工作调动、薪金等诸多方面都难免受别人的摆布。这些毕业生中有许多人还有着强烈的技术或功能导向。然而，他们却不是到某一个企业中去追求这种职业导向，而是决定成为一位咨询专家，要么是自己独立工作，要么是作为一个相对较小的企业中的合伙人来工作。具有这种职业锚的其他一些人则成了工商管理方面的教授、自由撰稿人或小型零售公司的所有者等。

5．安全型职业锚

麻省理工学院还有一少部分毕业生极为重视长期的职业稳定和工作的保障，他们似乎比较愿意去从事这样一类职业：这些职业应当能够提供有保障的工作、体面的收入以及可靠的未来生活。这种可靠的未来生活通常是由良好的退休计划和较高的退休金来保证的。

对于那些对地理安全性更感兴趣的人来说，如果追求更为优越的职业，意味着将要在他们的生活中注入一种不稳定或保障较差的地域因素的话——迫使他们举家搬迁到其他城市，那么他们会觉得在一个熟悉的环境中维持一种稳定的、有保障的职业对他们来

说是更为重要的。对于另外一些追求安全型职业锚的人来说，安全则是意味着所依托的组织的安全性。他们可能优先选择到政府机关工作，因为政府公务员看起来还是一种终身性的职业。这些人显然更愿意让他们的雇主来决定他们去从事何种职业。

第三节 职业生涯管理模型

一、职业生涯管理模型的一般阐释

受特质因素理论、人格类型理论等的影响，职业生涯管理模型的基本假设是，当人们的工作和生活体验与本人的愿望和要求一致时，他们会感到更有成就感并具有更高的生产率。当人们的工作经历与个人的需要、价值观、兴趣和生活方式偏好相符时，他们会对职业选择更加满意。当工作所需的恰好是个人所具有的技能时，职业的绩效会有所提高。基于这些理由，职业生涯管理模型试图将这种一致性或者说入职匹配最大化。

格林豪斯的职业生涯管理模型如图 2-3 所示。

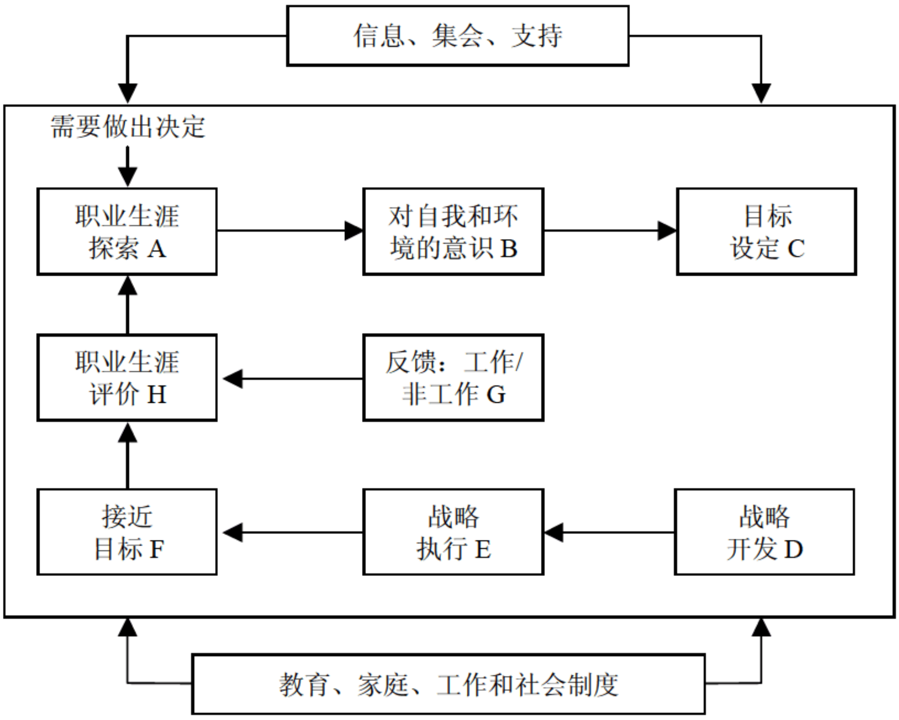


图 2-3　职业生涯管理模型

让我们通过一个假想的案例来对这个复杂的模型做一个简单的阐释。

某年轻的化学工程师正在认真考虑她在公司的未来，尽管她并不厌倦工程师这个普通的岗位，但目前一份从事公司管理工作的职位强烈地吸引了她，她可以这样呆下去，遵循公司对她的“安排”。但她决定在自己的职业管理中扮演一个积极的角色，于是决定采取行动进行决策。

职业生涯管理模型中的第一步显示这位工程师应该开始职业探索（图 2-3 中的步骤 A）。也就是说，她应该开始收集信息，包括她自己的（她喜欢做什么，她的天赋在什么方面，这份工作在她整个生活中的重要性）、组织内或组织外可供选择的其他工作（一名公司的管理者真正要做的工作是什么？经验丰富的化学工程师的工资如何？）以及作为一个整体系统（在这个公司是否可能从普通员工晋升至直线管理人员？怎样才能获得提升？）的她所在的组织（或其他组织）。

职业探索将会使这位工程师对自己和环境有一个更全面的认识（步骤 B）。她会更清楚她的价值观、兴趣爱好以及在工作和非工作生活中的才能所在，也会对工作的选择及相关要求、环境中存在的机遇和障碍都更加了解。

这种逐步深化的认识可以帮助这位工程师选择工作的目标（步骤 C）。目标也可能在某个特定时期为她获得工厂经理助理的职位，或者帮助她成为项目工程师，或者在可预见未来的情况下留在目前的岗位。

可实现的目标的建立有利于职业战略的发展和执行（步骤 D 和步骤 E）（如一系列计划的活动以达到期望的职业生涯目标）。比如说，如果这位工程师的目标是成为公司的经理助理，她可能会参加公司的一两个管理发展论坛，并尽量从目前的老板那里争取到更多的管理性任务，更多了解整个公司的运作。

一个合理的职业生涯战略的执行会直接带来向职业生涯目标的接近（步骤 F）。如果这位工程师选择了一个明智的行动计划，那将比没有执行战略或执行一项不当的战略更容易达到她的目标。

职业生涯战略的执行还可以为个人提供有用的反馈信息。这种反馈与来源于他人的工作和非工作来源的反馈相结合（步骤 G），可以帮助这位工程师正确评价她的职业（步骤 H），从职业生涯评价中得到的信息又反过来促进职业生涯探索（步骤 H 到步骤 A 的箭头），从而开始职业生涯管理新的循环。比如，这位工程师也许会发现她在所需管理技能方面表现很差，这样的评价会使她考虑更改自己的目标，也许她就不再希望进入管理层，或者她保留这个目标但要对战略进行修订（步骤 B 到步骤 D 的箭头），比如她也许会选择攻读一个管理学的硕士学位。

总之，职业生涯管理模型提供的是一个解决问题进行决策的过程。个人通过收集信息来认识自己和周围的环境，然后建立目标，制定并执行战略计划，获得反馈信息继续

职业生涯管理。

遵循这种职业生涯管理方法的人并非生活在真空中，正如图 2-3 中的边框所示，职业生涯探索、目标设定、战略和反馈的有效性往往取决于来自不同人和组织的支持。比如，学校提供的实习和咨询项目，或者由工作组织提供的绩效评估、自我评估和导师培训项目，以及来自家庭的建议、关爱和支持都会有助于有效职业生涯管理的实现。

职业生涯管理模型的成功应用不光取决于个人，也取决于组织。它需要员工之间的、目前和将来的老板之间的、同事之间的、朋友的以及家庭的信息系统。个人必须愿意对他们的职业生涯采取积极和负责任的行动，也需要收集正确决定所需要的信息。研究表明获得家庭和朋友支持的个人感到更加安全，也能够更好地实现职业生涯发展。组织必须愿意并善于与员工分享信息，提供必需的资源并支持员工在职业生涯管理中的尝试。

二、职业生涯管理模型中的关键概念

格林豪斯等人在论述其职业生涯管理模型时，对该模型涉及的概念进行了分析。了解这些关键概念，是理解这一模型的重要基础。下面我们将逐一介绍这些概念。

（一）职业生涯探索

职业生涯探索是收集并分析与职业有关的信息的过程，如图 2-4 所示。

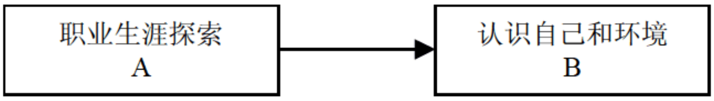


图 2-4　职业生涯探索过程

1．职业生涯探索与自我意识和环境意识

大多数的人都需要收集信息以便于对自己的价值观、兴趣和才能以及环境中的机会和障碍有一个更好的认识。假设职业生涯探索涉及的范围越广泛越合理，人们就更可能看到他们自己和工作环境的不同方面。

为什么职业生涯探索能够提高自我意识和环境意识？格林豪斯等认为：

人们并不像自己认为的那样对自己有一个清楚的认识。他们可能并不知道自己在工作或生活中真正想要的是什么，或许他们从来没有思考过这个问题，或许他们过去的决定都是根据别人的期望而非自己的愿望而做出的。因此人们往往需要收集必要的数据来认识自己，同时人们对自己能力的认识也不全面。比如，他们可能从来没有想过一名成功的高校学报的广告经理意味着他们的说服力和人际能力，或者完成一项特殊的工作显示了他们潜在的领导特质。通常，人们对性别与工作的联系有一种定性思维，哪些工作

适合男性、哪些工作适合女性似乎都事先规定好了。因此，我们在分析自己的能力时可能会落入偏见而非实际的情况。另外，在某些方面人们可能会过高估计自己的优势，并认为自己的能力比实际中的能力更强；反之，一些人也许总是低估自己的能力。因此，职业生涯探索能够为人们提供更加全面准确的自我形象，提高自我认识的能力，即通过工作中表现出的行为和技能准确评价自己的能力。类似的，对不同职业、不同组织和职业机会的了解也受益于对环境的积极探索，关于环境的全面认识有助于弄清各种选择及对环境的适应。

2．职业生涯探索的类型

格林豪斯将职业生涯探索划分为自我探索和环境探索两种类型（见表 2-7），他强调划分职业生涯探索的类型有助于理解职业生涯探索。自我探索能够对自己的人格特征有更好的了解。人们会更深地了解自己的兴趣所在。他们会知道自己期望从工作中获得什么（挑战？安全感？金钱？旅游？）即他们的工作价值观。自我探索还能提供个人的潜在信息，如优势、劣势、才能和局限。最后，自我探索还可以对自己喜欢的生活方式、工作、家庭的平衡有一个更好的把握。

表2-7　职业生涯探索的类型

自 我 探 索	环 境 探 索
● 兴趣 ● 才能 优势 劣势 ● 工作价值观 工作挑战 工作自主度 安全 工作/生活平衡 金钱 工作条件 帮助他人 影响力	● 职业类型 ● 行业类型 ● 所需工作技能 ● 工作选择 ● 公司选择 ● 家庭对职业生涯决定的影响

环境探索，能够让人更加了解环境中的各个方面。对一个学生来说（或者正在考虑更换职业的人），环境探索会更集中在职位上。一个系统分析师真正做什么？

电子工程师的职业需要什么技能？面向私人的会计和面向公众的会计职业有什么区

别？对已经工作的人来说，环境探索更注重某个组织中可选择的工作。这种情况下，环境探索可以提供给他有关目前工作或将来可能的工作的信息。在两三年内我能胜任什么工作？从现在的直线岗位跳到一个特定职能岗位需要什么经验？我国目前的职业路径在几年内会不会走到尽头？环境探索也能为员工提供他们现在组织的信息，组织中什么人愿意成为我的支持者？谁在这个组织中获得了真正的奖励？我可以获得哪些训练和发展机会？环境探索还包括了解家庭对职业生涯决定的影响。例如，知道你的配偶愿意搬家会有助于你决定接受一个 2 000 千米远的工作机会。因此，通过环境探索，个人可以知道家庭的需要、配偶的职业价值观以及工作与家庭生活的关系。

3．职业生涯探索对职业生涯管理的效用

研究表明，职业生涯探索对职业生涯管理有积极的作用。职业生涯探索的直接效用是提高了对自己和环境的认识。当个人进行越多的职业生涯探索，他们对自己和所选职业的认识就越全面。类似的，职业生涯探索的某些形式会增加人们在工作搜寻过程中的信息总量。尽管职业探索对目标设定的影响不仅取决于数量，还受到焦点和质量影响，但职业生涯探索仍有助于人们开发自己的职业目标。当人们的决定是在多方面职业生涯探索下进行的，个人的职业生涯决定会更合适或更令人满意。那些进行了多方面探索的学生能得到更多的工作面试和工作机会，获得更高的工资待遇，并且有更现实的工作预期。职业生涯探索还可以帮助人们制订出多方面的职业生涯战略，并且在工作面试情境中表现更佳。

简言之，职业生涯探索能够使人们更好地认识自己和工作环境。为完成达到职业目标所需的重要任务和决定做好准备，并能够为此制订出必需的战略。事实上，探索进行得越多，这些活动被认为越有用。这并不是说职业生涯探索能够保证提供深刻而有用的信息。但这意味着如果职业生涯管理建立在准确信息的基础上，将会更加有效。

（二）意识

意识是指对自己的特质和周围环境特征相对全面而准确的感知（见图 2-5）。

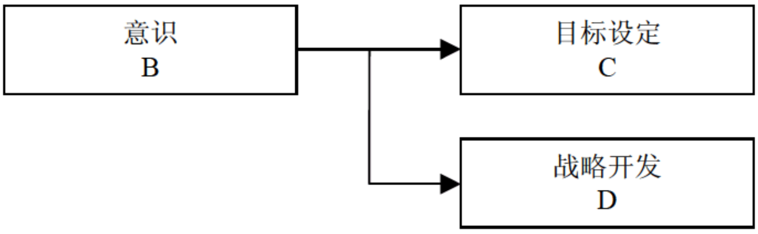


图 2-5 意识对职业生涯的作用

从格林豪斯的职业生涯管理模型中可以看出，对自我和环境全面的认识能使人设立适当的职业目标并制订恰当的职业战略，因此，意识——对自我和环境的意识是职业生涯管理的一个中心概念。

如果一个人缺乏对自我和工作的准确认识，确实很难设定可实现的职业目标。事实上人们的很多职业生涯决策是基于刻板印象、偏见或扭曲的信息而做出的。当人们做决定是建立在对自我和环境准确把握的基础上时，目标往往会更加适当且更加现实。格林豪斯等人的研究结果支持这一观点。他们已经证明那些能够对自己的价值观和所选领域有一个多方面觉察的学生在建立职业生涯目标时比那些相对目标不明确的自我和职场的学生倾向于设定更加现实可行的目标，建立更现实的工作预期，从而获得更高水平的工作满意度。总之，研究证据表明，自我意识和环境意识能够对职业生涯管理产生积极的影响。

（三）职业生涯目标

格林豪斯等将职业生涯目标定义为个人希望达到的与职业相关的结果（见图 2-6）。

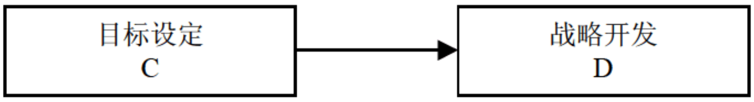


图 2-6　职业生涯目标对职业战略开发的作用

组织行为学文献中最一致的研究结果之一，就是承诺了具体的有挑战性的任务目标的员工比那些没有目标或承诺低目标的员工表现更加出色。建立职业生涯目标的好处在于人们可以通过相对集中的方式指导自己的努力方向。一旦目标设定，互补的行为和态度将推动目标的实现。比如说，一位销售代表制订了一个成为地区营销经理的目标，他就可以围绕这一目标开始职业战略的制订。若没有一个明确的目标，行动的计划将很难制订。格林豪斯等指出，职业生涯目标不一定意味着晋升。一个适当的职业生涯目标可以是在同一个或不同组织内的平行移动。实际上，职业生涯目标可以不涉及工作的变换。一个普通工程师的目标可能就是在原有岗位上增加技能和工作责任。

职业生涯目标越具体，制订有效战略以达到目标的可能性就越大。比如，一名财务分析师的目标是 3 年内成为一名部门经理，他就会问要获得这个岗位需要什么样的培训或教育，要完成哪些工作任务以及实现这一目标的可能性。另一名分析师的目标是更加有钱或享受生活，他就会盲目行动，因为没有确切的目标。设立了 1～2 年内的具体职业生涯目标的经理们比没有设立具体目标的经理们对自己的职业更加乐观。并且，经理们对他们的目标承诺越多，他们越可能制订多方面的职业生涯战略。的确，清楚的职业生

涯目标和计划是与职业效用的提高、职业的顺应性、工作参与及成功的工作搜寻相关的。Edwin Locke 和他的助手对部分人绩效高于其他人的原因进行了广泛的调查后发现，当人们设立了挑战性的但可以实现的目标时，他们会被激励并表现得更好。

（四）职业生涯战略

在格林豪斯等人的职业生涯管理模型中，职业生涯战略是指一系列设计出来的以帮助个人达到职业生涯目标的活动。

不少组织制定出的明确的战略计划使他们成功地实现了目标，这同样适用于个人的职业生涯管理。职业生涯战略的研究可以追溯到 Melville Dalton 1951 年的深入观察，一个制造工厂的经理的提升似乎不是受他的正规教育或服务年限的影响，而是因为他采取了一些“战略性”行动，如加入到一个有声望的社会或政治组织。高流动的经理制定了一系列有目的的战略以进入“高级经理层”，成功的管理者积极地参与职业生涯管理，且从不依赖于对工作的忠诚、做上司的非关键下属和对公司保持永恒的尊敬。这种基于忠诚的方法可能在过去奏效，但现在的公司需要的是有经验和竞争力的员工，而不仅仅是在公司中的资历。组织正开始将员工视为财富或智力资本。

格林豪斯等的研究试图弄清员工所采取（或认为应该采用）的用以提高职业成功机会的战略种类，主要有以下七种主要的职业生涯战略。

（1）现有工作的竞争力；

（2）扩大工作参与（长时间努力的工作）；

（3）技能开发（通过培训和工作经验）；

（4）机遇开发（通过自我推荐、可见的任务和网络）；

（5）支持性关系的开发（顾问、赞助者、同龄人）；

（6）形象树立（以传递一个成功者的形象）；

（7）组织政治。

（五）职业生涯评价

职业生涯评价是人们获得并利用职业相关反馈的过程。它在格林豪斯的职业生涯管理模型中处于非常重要的地位。职业生涯评价过程如图 2-7 所示。

工作同生活中的一切一样，人们需要知道他们表现得如何。建设性的反馈使人们能够确定他们的目标和战略是否仍有意义。职业生涯评价“监督”自己的职业生涯过程，在职业生涯管理中起着协调、反馈的作用。

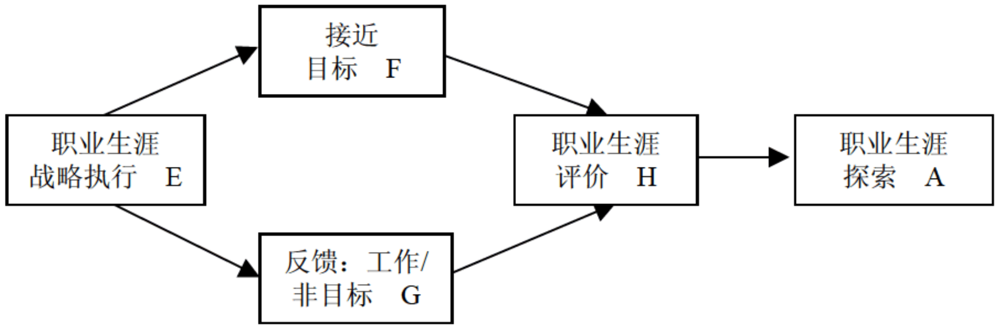


图 2-7　职业生涯评价过程

反馈可以来自不同方面，执行职业生涯战略的行动就能提供工作和非工作的反馈。例如，周末在办公室加班（扩大工作参与）能够赢得老板的赞许。参加一个培训项目或建立一种亲密的导师关系对于人们认识自己和工作组织都是很有价值的。另外，对接近目标的过程的反馈还能从指导和绩效评估、部门上司、同事以及其他重要人员那里获得。来自职业生涯评价的信息完成了一个循环，作为新的职业生涯探索信息继续下一个循环，然后又提高个人对自己和环境的认识。

正如前面提到的，职业生涯评价过程可能导致对职业生涯目标的重新审核。来自工作和非工作方面的反馈可能促使或导致目标的修订。比如，对一次培训的强烈反应或在新项目中的出色表现可能会说服员工要进入下一个管理层的目标仍是可以实现的。但如果这些活动的结果令人失望，将会促使员工改变自己的目标；职业生涯评价同样可以影响战略性行为。比如，在绩效反馈的过程中，一个员工和他/她的上司也许会认为额外的正式培训是不必要的，但对完成新的任务来说，这种培训却是必不可少的。这样一来，目标是没有变化，但战略却不一样了。有一点已经证明，个人自我监控和修订职业生涯战略的能力能够带来更高的职业流动——包括更多跨公司的提升和公司内的晋升。

总之，职业生涯评价提供了一个反馈圈，使职业生涯开发和整个职业生涯管理永远循环。对学习和绩效任务的反馈是有用的，这已经在很多研究中得以证明。作为一种自我纠正机制，反馈功能同样适用于职业生涯管理。

三、职业生涯是一个持续解决问题的过程

为什么职业生涯管理应该是一个规律的、持续的过程？格林豪斯等认为：首先，由于工作是生活中如此重要的一个部分，一份满意的职业能够提高人们的成就感，相反，一连串糟糕的职业生涯选择会对人的自信产生灾难性的影响。另外，要对我们在工作环境中所处的位置有一个深入的了解并不是一件容易的事情。目标常常是不现实的，战略

也往往让人无法信服。若没有持续的、有意识的、积极的职业生涯管理，以往的错误也许很容易重现且得以持久。说得更复杂一点，人们往往对先前的决定继续承诺——即使他们将面临重复的失败和谴责——以向他们自己和他人证明最初的决定是正确的。这些人会使自己愚信他们以前的失败可以挽回并且先前的努力会有公正的回报。事实上他们可能为证明最初决定的正确构造出另外的解释或进一步的自我辩护。持续的积极的职业生涯管理，包括来自各方面的反馈对于避免继续挖掘也许从不会出现的洞是必要的。进一步说，变化的环境也需要持续的职业生涯管理，在制定新的商业战略时，组织面临新环境，要为新的流动渠道清除旧的职业路径。技术的革新、重组、缩减、合并和习得的知识都会影响一个人在特定组织中的职位。同时，人也在改变。在一段时期内显得如此重要的目标过一阵后也许要重新审核。30 岁时令人兴奋的工作在 50 岁时可能变得讨厌甚至令人反感。随着年龄的增长，人的成熟和经历的丰富，新的才能和价值观也会出现。家庭环境的改变也许会对职业提供限制或机遇。于是，对自身变化不敏感的人，将会失去选择更加适应目前的价值观和生活方式偏好的职业的机会。

基于这些原因，职业生涯管理就应该是一个持续地解决问题的过程。这并不是说人们应该每周每日随时不断地评价自己的行为或修订自己的目标或战略，但是人们应该与自己及环境的改变大体保持一致。工作搜寻的过程、专业化还是扩大化经验的决定，对失业的反应以及重新评价工作参与和家庭角色的决定都需要有效的职业生涯管理。

四、有效职业生涯管理的特征

人们如何得知他们的职业生涯管理是否有效呢？由于职业生涯管理是一个解决问题、进行决策的过程，可以尝试通过考察某一时点的职业决策的结果来评估职业生涯管理活动的效果。比如一个人通过观察职位名称、职责及工作绩效水平方面的改进来估量职业生涯管理的有效性。同时，由于职业生涯管理是一个持续的、可调整的过程，仅靠快速浏览一个人的绩效、地位还不足以了解一个人管理自己职业生涯的方式。格林豪斯等人提出下列 4 个有效职业生涯管理的特征，并以此作为对职业生涯管理模型的总结。

（1）有效的职业生涯管理需要对自我和环境有深入且准确的把握。一些人几乎不了解自己和工作环境中的其他选择，也许一个人可以不了解但仍有足够幸运坠入一个恰好适合自己且允许能力发挥的工作。然而从长期来看，一个人不能单靠运气，职业生涯是由一生中很多决定组成的，对自我和环境的准确理解能够让人可以在恰当决策时扮演积极的角色。

（2）有效的职业生涯管理要求制定现实的目标，它符合个人的价值观、兴趣、能力及向往的生活方式。对自我和环境的准确理解，是有效职业生涯管理的必要但非充分条件。这些信息必须转化为制定一个目标的决定。也就是说，当这个目标达成时应该符合

个人的需要。对一些人来讲，他们倾向于选择别人（父母、配偶、教授、上司）认为合适的目标，而不管这些目标是否能满足自己的需要。而目标与个人需要和价值观的一致才是有效的职业生涯管理的特征。

（3）有效的职业生涯管理要求制定并执行适当的职业生涯战略。制定有效的职业生涯目标是一回事，按照计划尝试实现它又是另一回事。另一方面，即使一个人在没有意识到战略计划的情况下偶然达成了目标，这样的好运也不会总是重现的，因为职业生涯需要长期的很多不同类型的决策，制定并执行职业生涯战略的技能对有效的职业生涯管理来说是必不可少的条件。

（4）也许最重要的是，有效的职业生涯管理要求一个持续的反馈过程，在面临有挑战的环境时做出调整；没有人能完全准确地掌握关于自己和环境的信息，尤其是在人与环境都发生变化时；并且，目标和战略，本身可能也需要改善甚至彻底推翻。在实际生活中，人们常常能感受到职业生涯中的“停滞”或者觉得好像碰到了顶端或“路障”的现象。这种情况可能会使我们认识到我们的职业生涯计划在这种有挑战性的工作环境中是不合适的。认识的不全面和目标战略的不合适并不是无效职业生涯管理的信号，真正的问题在于一个人缺乏对这些困难的觉察力并进行一些建设性改进。因此，有效的职业生涯管理是一个斗争的过程，是不完善的信息和决策被更好的（仍不完善）信息和决策不断取代的过程。

从以上的论述中可以看到，职业生涯管理模型是建立在理性思维和行动的基础上的。格林豪斯等专家建议个人用系统的方法探索自我和环境，选定职业生涯目标，有意识地制定战略并密切关注自己和周围环境的变化。事实上，用理性的方法进行职业生涯管理是非常有用的，积极、自信的职业生涯管理能使个人受益无穷。然而，说职业生涯管理应该是理性系统并不意味着这是机械的、无感情的或一刀切的。格林豪斯曾特别指出，从本质上讲，职业生涯管理是“零乱”的努力，信息从来都是不完整的，准确的自我意识和环境意识是非常困难的；目标和战略也可能不得不修改很多次才起作用。个人在进行职业生涯管理时不应该是一个机器人，某些时候，内心情感还应该是先于技术和程序的。

【案例分析】

去还是留？——规划好你的职业生涯

当前，Y是X公司IT部门的员工。早在大学四年级，Y就到一家软件公司实习了，实习薪水2 000多元。临近毕业时，X公司的老总给他打了个电话，想请他帮忙建设企业网络，他们正在投资6 000万元建设厂房和办公大楼。Y欣然应允。

随后，Y就帮忙负责设计网络、招标、采购设备。X公司的老总非常器重他，他也觉得非常充实、愉快。随后，Y就没去原来的软件公司实习，而是留在了X公司实习。尽管实习工资不高，但工作比较充实，是负责弱电工程（网络、电话、监控、CATV）的具体实施。当时，Y就立志将来做一个CIO，要为这家公司的信息化建设做出点成绩。后来，Y满腔热情地报名参加了“助理企业信息管理师”考试，并拿到了证书。毕业后，很自然地就留在了这家公司。

经过两年的锻炼，Y渐渐成了IT部门的骨干，相当于IT部门的主管。尽管部门的人不多，但工作比较充实。Y的日常工作主要负责维护弱电系统、网络维护、电脑维修、软件安装，以及有关信息化项目的鉴定验收资料（是一个市级项目，主要是来验收公司的智能设备）。偶尔，还给老总做个演讲文件等。但是，至今没有实施过任何信息系统。公司的一个副总曾对Y说，他很看重Y，Y很受领导器重。

又过了两年，Y慢慢就觉得心里有些不平衡了：现在公司的信息化一直没有新进展，缺乏锻炼机会。另外，作为传统企业的IT部门，虽然干了不少事，可薪水不高，远没有一些软件公司的工资高。

Y很困惑，目前，IT部门的职能就是维护系统和网络，仅仅是“修理工”的角色。想提高技术吧，缺少实践机会；想深入行业中，涉足管理，使IT部门日后成为信息化实施的主导吧，又觉得没有那个能力，信息化战略规划一般是专业咨询公司才能做的工作，IT部门怎么能做得好呢？

当前，Y遇到了一个跳槽的机会，有一家软件公司要挖他，想让他做一些具体的软件开发工作，薪水比现在要高。Y很困惑，如果留下，是不是一辈子就干“修理工”的活儿呢？如果跳槽，又背离了自己朝“企业信息化”发展的初衷。

一般，IT部门在企业中的地位，往往决定了该部门人员的职业发展走向。一些信息化做得好的企业，IT部门的地位相对较高，IT人员的发展前景比较好。相反，信息化起步比较晚的企业，IT人员的职业前景相对黯淡。

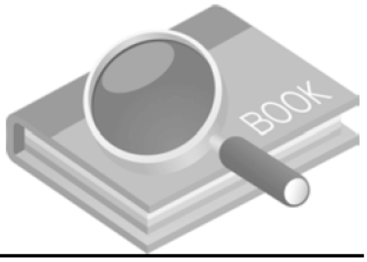
IT人员该如何规划自己的职业发展方向呢？面对当前的困惑，以及外界的诱惑，Y应该选择去，还是留？

资料来源：中国管理传播网

问题：

1. 你认为Y的困惑是什么，你对他有什么好的建议？
2. 假如你是Y，你会选择去，还是留，为什么？

第三章



职业生涯规划管理的测量工具

学习目标：

- ◆ 了解各种智力构成理论
- ◆ 了解四种气质类型的特点
- ◆ 了解四种职业能力素质的测量方法
- ◆ 了解各种人格测量方法
- ◆ 熟悉霍兰德职业性向测验

第一节　职业能力倾向及测量

一、能力和能力倾向

能力是指人们成功地完成某种活动所必须具备的个性心理特征。能力和活动密切联系着。一方面，人的能力是在活动中形成、发展和表现出来，否则能力就是潜在的、未表现出来的；另一方面，从事某种活动又必须以一定的能力为前提。

能力的个别差异表现在质和量的两个方面。质的差异除表现为各人有不同的特殊能力外，还表现为能力的类型差异，量的差异表现在能力发展的水平和表现的年龄差异上。

能力倾向是一个人的学习能力，它指的是潜能，区别于你已经发展起来的技能和技术知识。比如说，也许你具有写作、音乐和安装机械的“能力倾向”但是没有经过大量的发掘、培训、学习、练习和操作，你可能还没有培养起完成这些活动的“技能”。

二、能力的分类

能力可分为一般能力和特殊能力。

（一）一般能力

一般能力又称为“普通能力”，指多数活动所共同需要的能力，也是人所共有的最基本能力。观察能力、注意能力、记忆能力、思维能力、想象能力、操作能力都是一般能力。

智力是指人们认识、理解客观事物并运用知识、经验等解决问题的一般能力。智力主要包括感知记忆能力、抽象概括能力（包括想象能力和逻辑思维能力，是智力的核心成分）和创造力。智力不是一种单一的能力，而是一种综合的整体结构。分析智力的结构对于了解智力本质，合理设计智力测验，拟定发展智力的原则都是必要的。在智力结构的理论中，曾有许多不同的学说。重要的有下列几种。

1．斯皮尔曼的双因素论

斯皮尔曼（C. E. Spearman）双因素结构理论认为，智力是由普遍因素和特殊因素构成的，普遍因素又叫 G 因素，特殊因素又叫 S 因素，完成任何一个作业都是由 G 和 S 两种因素决定的。在智力结构中，普遍因素是智力结构的基础和关键，各种智力测验就是

通过广泛取样而求出普遍因素。

2．瑟斯顿的群因素论

美国心理学家瑟斯顿（L. L. Thurstone）是群因素论的主要创导者。他认为智力是由许多彼此无关的原始能力或因素所组成。他对被试进行大量的测验，得出智力中的七种主要因素，即语词理解（V）、语词流畅（W）、推理能力（R）、计数能力（N）、机械记忆能力（M）、空间能力（S）和知觉速度（p）。

3．吉尔福特的智力三维结构模型

美国心理学家吉尔福特（J. P. Guilford）于 1967 年提出智力三维结构模型，他否认有普遍因素 G 的存在。他认为，智力结构应从操作、产物和内容三个维度去考虑。操作有 5 种，产物有 6 种，内容有 4 种，共计 120 种智力。

智力不同，首先表现在智力操作上。智力操作有：（1）评价（即能不能评价事物）；（2）集中思维（强调抽象概括，形成概念）；（3）分散思维（过去强调集中思维，当前还必须重视创造性思维的培养，而创造性思维要求分散思维和集中思维相结合）；（4）记忆；（5）认知。

智力活动的产物就是智力操作的结果。智力活动的产物有：（1）单元（如一个词，一句话）；（2）类别（比单元范围要宽一点）；（3）认识一个关系；（4）认识一个系统的关系；（5）转换（即从一个事物的认识转换到另一事物上去）；（6）蕴涵（如能了解隐喻）。从单元到蕴涵是从最简单的结果到最复杂的结果。

智力活动的内容方面有：（1）图形的（形象的东西）；（2）符号的（比较抽象的东西）；（3）语义的（语言意义的东西）；（4）行为的（就是动作的）。

4．阜南的智力层次结构模型

1960 年英国心理学家阜南（P. E. Vernon）提出智力层次结构模型，以后英国心理学家史密斯（Smith）和洛弗尔（Lovell）等支持阜南的观点，并发展了这种模式。

阜南认为智力因素的结构不是立体的模型，而是按层次排列的结构。他把斯皮尔曼的智力普遍因素 G 作为最高层次；第二层分为两个大因素群：言语和教育方面的因素以及机械和操作方面的因素；第三层分为几个小因素群；第四层即指各种特殊因素，即斯皮尔曼的 S。由此可见，阜南的智力层次结构理论是斯皮尔曼的双因素说的深化，在 G 和 S 之间增加了两个层次。

（二）特殊能力

特殊能力只在特殊活动领域内发生作用，是完成相关活动必不可少的能力一般认为，数学能力、音乐能力、绘画能力、写作能力、动作协调能力、空间判断能力等都是特殊

能力。要顺利完成某项工作，除了要具有一定的一般能力外，还要具有该项工作所要求的特殊能力。例如，从事数学研究要求具有计算能力、空间想象能力和逻辑思维能力；做画家需要具有较强的颜色辨识能力等。每个人只有根据自己的能力所及来确定自己的职业方向和领域，才可胜任工作，也才可能取得职业成功。表 3-1 是加拿大《职业分类词典》列举的某些职业对特殊能力的要求。

表3-1 相应职业对特殊能力的要求

能力类型	概念与特点	相应职业
语言表达能力	对词的理解和使用能力，对句子段落、篇章的理解能力，以及善于清楚而正确地表达自己的观点和向别人介绍信息的能力，它包括语言文字的理解能力和口头表达能力	教师、营业员、服务员、护士等
算术能力	迅速而准确地运算能力	会计、出纳、统计、建筑师、工业药剂师等
空间判断能力	能看懂几何图形、识别物体在空间运动中的联系、解决几何问题的能力	与图纸、工程、建筑等打交道的工作，牙科医生、内外科医生等职业，裁缝、电工、木工、无线电修理工、机床工等
形态知觉能力	对物体或图像的有关细节的知觉能力，如对于图形的阴暗、线的宽度和长度做出视觉的区别和比较，能看出其细微的差异	生物学家、建筑师、测量员、制图员、农业技术员、动植物技术员、医生、兽医、药剂师、画家、无线电修理工等
事务能力	对文字或表格式材料细节的知觉能力，具有发现错字或正确地校对数字的能力	设计、经济、记账、出纳、办公室、打字员

表 3-2 是国外一些学校在对学生进行职业指导时常采用的职业能力倾向的成套测验中的一部分。此表虽不一定完全符合中国国情，却可以由此大致了解有关职业的能力倾向要求。

表3-2 部分职业与其所需职业能力的标准

职业	一般学习能力	语言能力	算术能力	空间谈判能力	形态知觉	书写能力	运动协调	手指灵活	手的灵巧
建筑师	强	强	强	强	较弱	一般	一般	一般	一般
律师	强	强	一般	较弱	较弱	一般	较弱	较弱	较弱
医生	强	强	较强	强	较强	一般	较强	较强	较强
护士	较强	较强	一般	一般	一般	一般	一般	一般	一般
演员	较强	较强	较弱	一般	较弱	较弱	较弱	较弱	较弱

续表

职业	一般学习能力	语言能力	算术能力	空间谈判能力	形态知觉	书写能力	运动协调	手指灵活	手的灵巧
秘书	一般	一般	一般	较弱	一般	较强	一般	一般	一般
统计员	一般	一般	较弱	较弱	一般	较强	一般	一般	较弱
服务员	一般	一般	较弱	较弱	较弱	较弱	一般	较弱	一般
驾驶员	一般	一般	较弱	一般	一般	弱	一般	一般	一般
纺织工	较弱	较弱	较弱	较弱	一般	弱	一般	一般	一般
机床工	一般	较弱	较弱	一般	一般	较弱	一般	较弱	一般
裁缝	一般	一般	较弱	一般	一般	较弱	一般	较强	一般

三、能力测量

能力测量有很多用途。例如，能力测量用于测定儿童的智力，可做到因材施教；能力测量运用于对各种专业人员的选拔，以做到人尽其才；能力测量还能对某些心理疾病作出早期诊断；能力测量也可用于检验某些理论，如智力是什么，智力由哪些因素所组成等。

（一）智力测验

智力测验可以追溯到我国古代。孟子说过：“权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然，心为甚。”孟子认为心与物皆具有一种可测量的特性。三国时代刘劭在《人物志》一书中提出，“观其感变以审长度”，意思是根据一个人的行为变化可以推测他的心理特点。他提出用回答法为手段来观察人的智力。这是一部论述能力问题的古代专著。我国自古以来流传的七巧板、九连环等都是智力测验的工具。

1905 年法国心理学家比奈（A. Binet）和西蒙（T. Simon）为了鉴定低能儿童特别编制了一套智力测验，包含 30 个题目，称为“比奈-西蒙量表”。1916 年，美国斯坦福大学心理学家推孟（L. M. Terman）加以修订，使这个测验进一步标准化后，称为“斯坦福-比奈量表”。这个测验曾于 1937 年、1960 年和 1972 年做过三次修订。

目前，针对成人的智力测量有韦克斯勒成人智力量表和瑞文标准推理测验。

1．韦克斯勒成人智力量表（Wechsler Adult Intelligence Scale，WAIS）

韦克斯勒成人智力量表，主要用于测量年龄从 16～64 岁的成人智力。该测试量表由言语和操作两部分组成，分别给予计分。言语部分包括常识、理解、算术、类同、背数、词汇六个测验；操作部分包括数字符号、图形拼凑、填图、图片排列、积木图案五个测验，如表 3-3 所示。

表3-3　韦氏成人智力量表

分测验的内容		分测验的名称
言语量表	常识	知识的广度，一般学习能力及对日常事物的认识能力
	背数	注意力和短时记忆力
	语汇	言语理解能力
	算术	数字推理能力、计算解决问题的能力
	理解	判断能力和理解能力
	类同	逻辑思维和抽象概括能力
操作量表	填图	视觉辨认能力、有视觉理解能力
	图片排列	视觉组织能力和对社会情境的理解能力
	积木图案	分析综合能力、视觉-运动协调能力
	图形拼凑	概括思维能力、知觉组织能力及辨别力
	数字符号	知觉判别速度下的组织能力

2．瑞文标准推理测验（Raven’s Standard Progressive Matrices，SPM）

瑞文标准推理主要测量人的推理能力、清晰知觉和思维以及发现和利用自己所需信息等能力。它是由英国心理学家瑞文（J. C. Raven）设计的一种典型的非文字智力测试，测试对象不受文化、种族和语言的限制，既可适用于个别实施，也可团体实施，实施时间短，解释结果直观简单，具有较高的信度和效度。因此，瑞文标准推理测试是人才选拔和招聘人员时使用最多的能力测试之一。

该测试共有 60 道题目，依次为 A、B、C、D、E 五组，每组 12 题。从 A 组到 E 组，难度逐步增加，同时每组内的题目也是由易到难排列。每组题目所用的解题思路基本一致，但各组之间有一定的差异。

（1）A 组主要是测试视觉辨别、图形比较、图形想象等；

（2）B 组主要是测试类同、比较、图形组合等；

（3）C 组主要是测试比推、图形组合；

（4）D 组主要是测试系列关系、图形套合；

（5）E 组主要是测试抽象推理能力。

由于多数量表都是直接从国外引进来的，因此在具体操作时还应考虑国内人群的实际情况。再加上还存在可以通过训练使测量的数值发生特异变化的情况，因此并不能完全依据某一量表来判断一个人的智商。

3．智商的计算方法

心理学中用智商来衡量人的智力高低。智商（IQ）是一个相对数，它表示智力年龄与实足年龄之间的关系。智商就是智龄（MA）与实足年龄（CA）之比，为了避免计算

中的小数，将商数乘以 100，其公式为

$$智商（IQ）=(MA/CA)\times 100$$

在测验时，一个实足年龄 10 岁的儿童，如果他的智龄是 11 岁，其智商=(11/10)×100=110；如果他的智龄是 9 岁，其智商=(9/10)×100=90；实龄和智龄相等，则其智商为 100，表示这个儿童的智力水平与他的实足年龄相当，他的智力是中等的。智商大于 100，表示此儿童智力高于同年龄的一般儿童；如果智商小于 100，则表示此儿童的智力低于同年龄的一般儿童。

通常，人们把智力分为以下九个层次，如表 3-4 所示。

表3-4　智力分类

智　　商	类　　别
140 以上	天才（Genius）
120～140	上智（Very Superior）
110～120	聪颖（Superior）
90～110	中才（Average Intelligence）
80～90	迟钝（Dull）
70～80	近愚（Borderline Case）
50～70	低能（Moron）
25～50	无能（Imbecile）
25 以下	白痴（Idiot）

（二）特殊能力测验

为了测定从事某种专业活动的能力，就要对这种活动进行分析研究，找出它所要求的心理特征列为测验项目，设计测验，以便进行特殊能力的测定。

目前已经形成并且在实践中广泛应用的特殊能力测试主要有：文字能力测试、心理运动能力测试、创造力测试等。文字能力测试主要测试处理办公室日常例行工作的能力，如打字、记录、整理、保管和通知联络等。但由于工作的层次和单位规模不同，具体的工作内容也会有很大的差别。心理运动能力测试主要用于测量一个人运动反应的速度、灵活性、协调性和其他特征。创造力测试是指独立自主地创造出前所未有的新事物的能力。

（三）创造力测验

吉尔福特等人把创造力看作是发散思维的能力。发散思维在行为上的表现主要有思维的流畅性、变通性和独特性三个方面，目前国外的创造力测验主要是从以下三个方面对人的创造性进行评定。

1．南加利福尼亚大学测验

吉尔福特及其南加利福尼亚大学的同事为测定分散思维而编制的测验，主要有以下的一些项目。

（1）用词流畅。迅速写出包含一个指定字母的词。如包含“o”的词：box、over、mother 等。

（2）联想流畅。迅速列举某个词的近义词。如快乐的近义词：高兴、愉快、愉悦等。

（3）表达流畅。写出每个词都以指定字母开头的四个词句。如“K-U-Y-I”，则可写出 keep up your interest、kill useless yellow insects 等。

（4）效用测验。尽可能多地列举出每一件东西的用途。

（5）故事命题。为短故事情节命题。

（6）非常用途。列举一个物本的各种非寻常的用途。例如，报纸可以用来点火、填塞空间和遮阳光等。

（7）推断结果。列举一个假设时间的不同结果。如“假如人不再需要睡眠，会出现什么情况？”，回答如“干更多的工作”。

（8）解释比喻。以几种不同的方式完成包括比喻的句子。

（9）组成对象。给定一组图形，如圆、三角形、梯形、正方形等，让人们运用这些材料组成各种有意义的图形，类似于搭积木。

（10）略图。把一个简单图形复杂化，组成尽可能多的可辨认的物体略图。

（11）火柴问题。移动指定数量的火柴棒，保持一定数目的图形。

2．托兰斯创造性思维测验

美国明尼苏达大学托兰斯（E. P. Torrance）编制了另一个著名的创造力测验。适用于从幼儿园儿童到研究生，适用的范围较南加利福尼亚大学测验广。为了减少被试者的心理压力，托兰斯用“活动”一词来代替“测验”一词。

托兰斯创造性思维测验包括 12 个分测验，全部测验分成三套。

第一套是言语的创造性思维测验，包括七项活动。前三项活动是问与猜（ask and guess），呈现一张图片，要被试者猜出画中的情景和以后可能发生的事件；第四项是成品改进测验；第五项是非常用途测验；第六项是提出不寻常题；第七项是推断测验。这一套测验从流畅性、变通性和独特性三个方面记分。

第二套是图画的创造性测验，包括三项活动。第一项活动是被试者把一个有鲜艳颜色的图形，贴在一张白纸上的任何位置上，然后以此为出发点，画出一幅不平常的并能说明一段有趣故事的图画。第二项活动是完成图画。给被试者以极少的线条，并以此为开端，完成一张图画图。第二项活动，要求被试者用成对的短的平行线或圆，尽可能多地画出不同的图。这套测验从流畅性、变通性、独特性和精致性四个方面记分。

第三套是声音和词的创造性思维测验，包括两项活动。第一项活动为音响想象；第二项活动为象声词想象，要求被试者根据听到的声音和词想象。这套测验只根据反应的独特性记分。

3．芝加哥大学创造力测验

1962年美国芝加哥大学盖茨尔斯（J. W. Getzels）和杰克逊（P. W. Jackson）根据吉尔福特的思想设计了一套创造力测验，包括五个分测验。

（1）词汇联想测验。要求被试者对“螺钉”、“口袋”之类的普通词语，说出尽可能多和尽可能新颖的定义。根据定义的数目、类别和新颖性来评分。

（2）物体用途测验。要求被试者对“砖”之类的普通物品，说出尽可能多的用途。根据用途的种类和独创性进行评分。

（3）隐蔽图形测验。要求被试者对一张印有各种隐蔽图形的卡片，找出卡片上的隐蔽图形。根据找出的图形的复杂性和隐蔽性进行评分。

（4）寓言解释测验。给被试者几个没有结尾的寓言，要求他对每个寓言都作出三种不同的结尾：“道德的”、“诙谐的”和“悲伤的”。根据结尾的数目、恰当性和独创性进行评分。

（5）组成问题测验。给被试者几节短文，要求他用这些材料组成多种数学问题。根据问题的数目、恰当性、复杂件和独创性来评分。

一般认为智力与创造力间有高相关性，但据吉尔福特的研究发现，创造力与智力的关系并不单纯，IQ低的人很少有高的创造力；IQ高的人可能有高的也可能有低的创造力。IQ是创造力的必要条件，但不是充分条件。IQ高的人不一定有创造力，但IQ低却阻碍着创造力。一般认为，创造力要求智商最低限度是在120左右。

四、职业胜任力

1．胜任力的概念

胜任力（Competence）的概念最先是由美国心理学家戴维·麦克利兰（David McClelland）提出的。他在发表于《美国心理学家》杂志上的论文《测试胜任力而非智力》中提出，单凭学术能力倾向测验和以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效以及在生活中取得成功。他提出了胜任力的概念，认为通过某些个人特征和胜任力可以将高绩效者鉴别出来。在这里，麦克利兰将胜任力定义为一系列广泛的特性，所有与成功有关的心理或行为特征都可以看作是胜任力。

他把胜任力划分为以下六个层次。

（1）知识，是指对某一职业领域有用信息的组织和利用；

（2）技能，是指通过重复而习得的从事某一活动的熟练程度；

（3）社会角色，是指一个人在他人面前想表现出的形象；

（4）自我概念，是指对自己身份的认识或知觉；

（5）人格特质，是指一个人的身体特征及典型的行为方式；

（6）动机与需要，是指决定一个人外显行为的内部动力。

这些胜任特征通常用漂浮在水面上的一座冰山来描述，如图 3-1 所示。

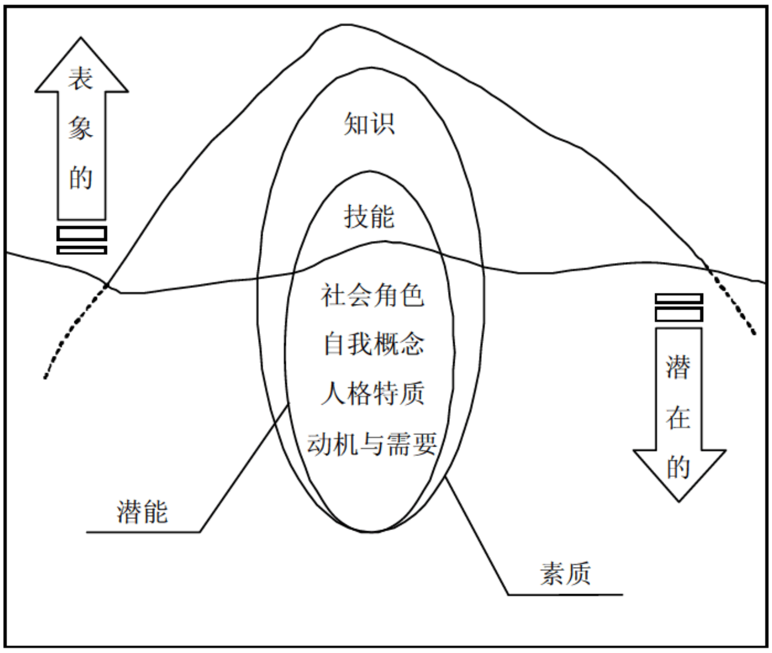


图 3-1　胜任力的冰山模型

知识、技能属于表层的胜任特征，漂浮在水面上，很容易被发现；社会角色、自我概念、人格特质和动机与需要，属于深层次的胜任特征，隐藏在水面下，且越往水下越难发现。深层特征是决定人们的行为及表现的关键因素。

随着许多学者介入胜任力研究，胜任力的内涵也发生了许多变化。麦克利兰的同事波雅提兹（Boyatizis），将胜任力定义为“个体的潜在特征，可能是动机、特质、技能、自我形象或社会角色的方面，或者他/她所运用的知识体”。Mirable 把胜任力定义为：能区分高绩效和一般绩效的知识、技能、能力，或者其他的一些特性。罗茨（Losey）则提出了一个胜任力方程式，即

$$胜任力=智力+教育+经历+道德规范\pm兴趣$$

2．胜任力的特点

总的来讲，胜任力具有如下特点。

（1）胜任力中的社会角色、自我概念、人格特质、动机和需要是隐藏在表象背后的

深层次特征，且难以衡量的。

（2）胜任力是真正区别生活成就或工作业绩方面优劣的个人特征。岗位胜任力不是从事某岗位的任职资格和必要条件，它是在该岗位表现优秀的充分条件。

（3）胜任力是刚性不变的，岗位胜任力表现在每位绩优者身上都是一样的。

麦克利兰总结了以下五个胜任力特点。

（1）了解绩效的最好途径是观察人们实际上做了什么而取得成功，而不是依靠基于智力之类的潜在特质和特性的假定。

（2）测量和预测绩效最好的办法是让人们表现出你想要测量的胜任力的关键方面而不是实施一个测验来评估潜在的特质和特性。

（3）胜任力是可以学习和发展的，与此相反，特质和特性是通过遗传获得的，并且很难改变。

（4）胜任力是可见的、可理解的，人们可以理解并发展出达到绩效所必需的胜任力水平。

（5）胜任力和有意义的生活结果联系在一起，这些有意义的生活结果描述了人们在现实世界里一定会表现的方式，而绝不是只有心理学家才能理解的深奥的心理特质或构造。

已有的应用研究发现，在不同职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的。能预测大部分行业工作成功的最常用的有 20 个胜任特征，主要分为六大类型。

（1）成就特征：成就欲、主动性、关注秩序和质量。

（2）助人/服务特征：人际洞察力、客户服务意识。

（3）影响特征：个人影响力、权限意识、公关能力。

（4）管理特征：指挥、团队协作、培养下属、团队领导。

（5）认知特征：技术专长、综合分析能力、判断推理能力、信息寻求。

（6）个人特征：自信、自我控制、灵活性、组织承诺。

3．胜任特征评价的步骤

（1）定义绩效标准。就是要制定一些客观明确的标准与规则用来确定什么样的绩效是优秀的，什么样的绩效是差的，从而为该职位所需能力的研究提供基础。一般采用工作分析和专家小组讨论的办法来确定。

（2）确定效标样本。确定效标样本，采用已确定的绩效标准，就可以鉴别和选取达到绩效标准的优秀组和没有达到绩效标准的一般组。

（3）获取效标样本有关的胜任特征的数据资料。获取样本数据的方法会因使用的胜任力模型而有所不同，获取效标样本有关胜任特征的数据资料的有行为事件访谈法（BEI）、专家小组讨论法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库法和观察法。

（4）分析数据资料并建立胜任特征模型。将通过各种渠道获得的资料进行分析，确定绩优人员与一般人员的个性和能力，这个过程称为主题分析、概念形成。首先，由两

位或两位以上经过训练的分析师将绩优人员与一般人员的资料列出来，寻找其中的差异，包括动机和技巧等。任何符合能力词典的动机、思想或行为都会编码。其次，分析师不断修正、提炼行为事件中的能力定义，一定要使每项能力在定义上都获得大家可以接受的“评分者间信度”。“评分者间信度”是指两个人或两个人以上阅读同一个故事时，能够彼此同意该故事是否包含某一个能力。各个事件由分析师不断评分，一直到他们的评分者间信度达到期望的标准为止。最后，编制成胜任能力词典，建立胜任特征模型。

（5）应用于实践。将编制的胜任特征模型应用于人力资源管理的各环节，如培训开发、考核和薪酬激励。

五、职业能力倾向及其测验

能力倾向意味着学习的能力，为了探索某个特定的职业领域就个人的能力而言是否是合适的选择，可以做一些能力倾向测验。目前有一系列的能力测验，包括“一般能力倾向测验”（General Aptitude Test Battery，GATB）、“军队职业能力倾向测验”（Armed Services Vocational Aptitude Battery，ASVAB）、“差别能力倾向测验”（Differential Aptitude Tests，DAT）和“职业能力安置调查”（Career Ability Placement Survey，CAPS）。

能力倾向测验测量的是个人在某些能力领域（通常是 8～9 个）的学习能力，而智力测验则往往只给出一个一般学习能力或学习潜能的分数。

表 3-5 列出了以上四个广为人知的能力倾向测验所测量的能力倾向。表 3-6 至表 3-7 则分别列出了一般能力倾向测验的内容。

表3-5　四类能力倾向测验

一般能力倾向测验	军队职业能力倾向测验（ASVAB）	差别能力倾向测验（DAT）	职业能力安置调查（CAPS）
一般学习能力 词汇能力 数字/数学推理、计算 空间能力 形状知觉 文书知觉 运动协调 手指灵活性 手的灵活性 眼—手—足的协调 颜色辨异	一般科学 数学推理 词汇知识 段落理解 数学知识 电子信息 汽车和车间信息 机械理解	词汇推理（VR） 数字能力（DA） VR+DA 抽象推理 知觉速度和精确性 机械推理 空间关系 拼写 语言运用	机械推理 空间关系 词汇推理 数字能力 语言运用 词汇知识 知觉速度和精确性 手的速度与灵活性

表3-6 GATB测验评估能力水平-1

能力倾向	G 一般学习能力	V 语言能力倾向	N 数学能力倾向
对此能力倾向的定义	与在学校取得优异成绩相关的能力，推理能力	理解词义、使用文字清晰地表达思想	迅速、准确地使用数学
水平 1：最高的 10%（很高）	在英语、数学、科学、社会科学和语言课程中大部分得 A，能够解决困难的问题，在一些学术科目上获奖	在英语、外语和社会科学等科目中大部分得 A。在辩论、写作、出版、公开、演讲、学期论文和一些论文中赢得关注和认可	在数学和科学中大部分得 A，可以解决高等数学（代数和微积分）的难题
水平 2：除去最高 10%的 1/3（高于中等）	在上述科目上大部分得 A 和 B，能够自觉、有规律地进行阅读，在成绩报告中得到较高的等级	在上述科目中大部分得 A 和 B，在这些科目中能轻松地理解课本，很少犯语法错误	在上述科目中大部分得 A 和 B，可以利用公式解决问题，可以轻松地使用小数和分数
水平 3：中间的 30%（中等）	在上述科目上大部分得 B 和 C，可以解决像保存材料、装备设备和保存记录之类的问题	在上述科目中大部分得 B 和 C，能注意并纠正在拼写、语法和标点方面的错误	在上述科目中大部分得 B 和 C，可以在中等速度下准确地进行加减乘除运算
水平 4：除去最低 10%的 1/3（低于中等）	在上述科目上大部分得 C 和 D，能够执行清楚明确的指示	在上述科目上大部分得 C 和 D，在撰写论文和报告及看懂书面指示上存在困难	在上述科目上大部分得 C 和 D，可以测量物体的高度、宽度和深度
水平 5：最低 10%	需要在指导下才能完成装配和其他制造工作。在学校中需要特殊帮助，但仍有困难	在要求读和写的科目上有许多困难（如果你能做这个练习，你能达到 5 以上）	在任何数学问题上都有麻烦，买东西时在计量物体和数钱时有困难
我的最高水平			

表3-7　GATB测验评估能力水平-2

能 力 倾 向	S 空间能力倾向	P 形状知觉	Q 文书知觉	K 运动协调
对此能力倾向的定义	在头脑中形成三维形象	观察物体和图画的细节	注意到词汇、数字和符号的细节	迅速移动手、眼和手指去完成任务的能力
水平 1：最高的 10%（很高）	在艺术、地理、机械绘图上大部分得 A，能在绘图、雕塑和服装设计上获奖	在艺术、科学、速记和绘画等科目上大部分得 A，能够轻易地看出相似物体的大小、形状上的差异	在打字、高等数学和英语等科目上大部分得 A，能快速准确地使用数字，在细节性的指导上做得很出色	在打字、速记、体育、工业艺术和家政等科目上大部分得 A，在运动、舞蹈、演奏乐器方面优秀
水平 2：除去最高 10%的 1/3（高于中等）	在上述科目中大部分得 A 和 B。在做衣服和绘画方面比一般人要好，能看懂电路	在上述科目中大部分得 A 和 B，擅长印刷、解字谜、读乐谱、做艺术工作、设计和摄影	在上述科目中大部分得 A 和 B。可以迅速、准确地抄写记录，做秘书和出纳员表现很优秀	在上述科目中大部分得 A 和 B，擅长体育，能够绘画、装配模型、缝纫、制作精美的金属制品和木制品
水平 3：中间的 30%（中等）	在上述科目中大部分得 B 和 C。可根据式样缝制服装，具有中等绘画水平，经常阅读装配图	在上述科目中大部分得 B 和 C，能注意到物体和绘画的轻微失真，能拍摄有吸引力的照片	在上述科目中大部分得 B 和 C，可根据体系对事物进行归档，能遵从大部分的装配指导	在上述科目中大部分得 B 和 C。在运动中很活跃，属于中等水平，能令人满意地完成像送报纸和割草这样的任务
水平 4：除去最低 10%的 1/3（低于中等）	在上述科目中的大部分得 C 和 D，绘画和缝纫做得不太好，能够整理好购物袋中内的各种杂货	在上述科目中的大部分得 C 和 D，很少做字谜，可以区分螺母、螺栓和螺钉，能够修理和粘贴物体	可以根据菜谱烹饪和烘烤。在遵从指令上有困难。在拼写和数学上犯粗心大意的错误	在上述科目中的大部分得 C 和 D，能洗车、能做清洁工作和体力劳动
水平 5：最低 10%	在识别图画和图表的形状及大小上有困难，视觉能力差，无法估计速度和距离	在识别形状和大小的相似及差异上有困难，视觉能力差	在要求计算和注重细节的科目上有困难，很难发现拼写错误	不能完成需要迅速准确使用眼、手和手指的任务。在快速运动中存在身体障碍
我的最高水平				

续表

能 力 倾 向	F 手指的灵活性	M 手的灵活性	E 眼手足协调	C 颜色辨识
对此能力倾向的定义	手指迅速移动处理细小物体的能力	在放置和翻转运动中能很容易地移动手指	根据观察移动手脚	能看出颜色和阴影的相似与不同
水平 1：最高的 10%（很高）	在打印、速记、工业艺术和家政等科目大部分得A。能在乐器方面获奖。可以熟练地构造模型、装配物体，娴熟地制作木雕	在体育、工业艺术、家政和乐器方面得 A。擅长体育、木雕、雕塑和手工	在体育科目上大部分得A。擅长舞蹈和芭蕾，在体操中获奖。手风琴弹得好，能在驾驶培训中得 A	在艺术科目上大部分得A。在绘画上获得奖励与认可，出售自己的工艺品，设计自己的服装。可以轻松地区分相似色泽和色度之间的不同
水平 2：除去最高 10%的 1/3（高于中等）	在上述科目中大部分得 A 和 B。能在乐队和管弦乐队中演奏。能很好地建造模型和装配物体	在上述科目中大部分得 A 和 B。可以很好地使用工具。擅长做衣服、体育运动、魔术和木偶表演	在体育上大部分得 A 和 B。擅长运动，会骑自行车、滑冰、跳舞、开车、做体操	在上述科目中大部分得 A 和 B。会设计自己的衣服，做海报，选择颜色装饰房间，识别颜色的细微差别
水平 3：中间的 30%（中等）	在上述科目中大部分得 B 和 C。可以协调做自己一些衣服，能很好地制作东西和维修	在上述科目中大部分得 B 和 C。会做各种零工，会修剪灌木、种植和园艺、使用电器。属于普通水平的运动	在体育上大部分得B和C。能在军乐队中演奏，运动水平一般，会驾驶汽车，可操作割草机	在上述科目中大部分得 B 和 C。摄影较好，不能敏锐清晰地分辨颜色，为表演设计布景
水平 4：除去最低 10%的 1/3（低于中等）	在上述科目中大部分得 C 和 D。会修补衣服、准备食物和饭菜、修理家具	在上述科目中大部分得 C 和 D。会使用锤子和钳子做简单的修理工作。运动水平属于中下	在体育上大部分得 C 和 D。要边演奏乐器边行进会有困难	在上述科目中大部分得 C 和 D。在衣服颜色的搭配上需要帮助。不能清楚地区分颜色
水平 5：最低 10%	不能完成要求用手指完成细微动作的任务	不能完成需要快速、准确使用手的工作	在需要跑、跳、投和抛球的运动上存在很大的困难	不能选出人们认为协调搭配的颜色，是个色盲
我的最高水平				

第二节　气质、性格及其测量

一、气质及气质的测量

（一）气质的概念

气质是指个人心理活动的稳定的动力特征。心理活动的动力特征主要指心理过程的强度（如情绪体验的强度、意志努力的程度），心理过程的速度和稳定性（如知觉的速度、思维的灵活程度、注意力集中时间的长短）以及心理活动的指向性（如有的人倾向于外部事物，有的人倾向于内心世界）等方面的特点。

心理学认为气质是指人的高级神经活动类型特点在行为方式上的稳定表现。它和人的认识、情感、动机、意志不同，气质是与生俱来的和神经活动的强度、速度、灵活性、均衡性的特点相联系，是一种稳定的心理特征，不会因为活动的内容、个人的动机和目的的转移而改变。在不同的实践活动中，气质都会在个体身上以相同的形式表现出来。

气质是职业选择的依据之一，某些气质特征为一个人从事某项工作提供了有利的条件。例如，黏液质和抑郁质的人较适合从事持久、细致的工作，而多血质和胆汁质的人适合从事反应灵活的工作。

（二）气质的类型与测量

每个人的神经系统、运动器官、感觉器官等，特别是大脑，都有着自身的先天遗传和后天习得的特点。气质在人的生理素质的基础上，通过生活实践，在后天条件影响下形成，并受到人的世界观和性格等的控制。它的特点一般是通过人们处理问题、人与人之间的相互交往显示出来的，并表现出个人典型的、稳定的心理特点。

1．中国古代学者有关气质的研究

我国古代的学者就已看到了人与人之间这种气质上的差异。例如，孔子在《论语•子路篇第十三》中把人分成“狂”、“狷”、“中行”三类。他认为，“狂者进取”，这类人对现实的态度是积极的、进取的，他们“志大言大”，言行比较强烈而现于外；“狷者有所不为”，这类人性格比较拘谨；中行者介于“狂”和“狷”之间，“依乎庸而行”。《周易》《尚书》也曾用阴阳五行解释人的气质类型，把人分为太阳、少阳、太阴、少阴、阴阳

平衡 5 种。其中，“阳”是指性格活跃、兴奋；“阴”是冷静和抑制。根据阴阳在个体身上的比例，又可细分为 24 种气质类型。

2．希波克拉底的体液说

公元前 5 世纪，古希腊名医希波克拉底认为人体内有四种体液，哪种体液占主导地位，其行为方式、反应和情绪表现就带有这一类型的特点，这就是他的气质类型的体液说。

希波克拉底把人的气质分为多血质、胆汁质、黏液质、抑郁质四种。血液占优势的人为多血质，这类人活泼好动、善于交际、反应迅速；黄胆汁占优势的人为胆汁质，这类人热情直率、容易冲动、精力旺盛；黏液占优势的人多为黏液质，他们情绪稳定、沉默寡言；黑胆汁占优势的人多为抑郁质，他们孤僻、多愁善感、动作迟缓。但他还不能对气质作科学的解释。四种气质类型和其表现出的典型特征，如表 3-8 所示。

表3-8　四种传统气质类型的特征

气质类型	典　　型
胆汁型	精力充沛，情绪发生快而强，言语动作急速难于自制，内心外露，率直，热情，易怒，急躁，果断
多血型	活泼爱动，富于生气，情绪发生快而多变，表情丰富，思维言语动作敏捷，乐观，亲切，浮躁，轻率
黏液型	沉着冷静，情绪发生慢而弱，思维言语动作迟缓，内心少外露，坚忍，执拗，淡漠
抑郁型	柔弱易倦，情绪发生慢而强，易感而富于自我体验，言语动作细小无力，胆小忸怩，孤僻

3．巴甫洛夫的高级神经活动类型学说

20 世纪 30 年代，俄国著名的生理学家巴甫洛夫经过多年对人的高级神经活动的研究，把四种神经类型科学地解释为气质的生理基础。

巴甫洛夫发现高级神经活动有两个基本过程：兴奋和抑制。高级神经活动过程有三个基本特性：强度、灵活性和平衡性。强度是指神经细胞及整个神经系统工作的耐力，表现为能否接受强烈的刺激或承受持久的工作，有强弱之分；灵活性是指兴奋和抑制更迭的效率，有灵活与不灵活之分；平衡性是指兴奋和抑制两种神经活动过程的相对关系和力量对比的均衡性，有均衡和不均衡的差异。

巴甫洛夫根据三个基本特性的不同组合，把高等动物的高级神经活动划分为许多类型。其中基本的类型有以下几种。

（1）强、不平衡型。这种类型的特点是：兴奋过程强于抑制过程，是一种易兴奋、奔放不羁的类型，也称为“不可遏止型”。

（2）强、平衡、灵活型。这种类型的特点是：反应灵敏、活泼好动，能较快适应变化了的外部环境，又称为“活泼型”。

（3）强、平衡、不灵活型。这种类型的特点是：较容易形成条件反射，但不容易改造，是一种坚毅而行动迟缓的类型，又称为“安静型”。

（4）弱型。这种类型的特点是：兴奋和抑制过程都很弱，表现为胆小怕事，在艰难工作任务面前，正常的高级神经活动易受破坏而产生神经症。

巴甫洛夫认为，上述四种类型是动物与人共有的，因此称为一般类型。神经类型的一般类型即为气质的生理基础。这四种类型相当于希波克拉底对气质的分类，其关系如表 3-9 所示。

表3-9　高级神经活动类型和气质类型

高级神经活动类型		神经过程的特征			气质类型
		强度	平衡性	灵活性	
强型	兴奋型（不可遏止型）	强	不平衡	灵活	胆汁型
	活泼型		平衡	灵活	多血型
	安静型		平衡	不灵活	黏液型
弱型	抑制型	弱	不平衡	不灵活	抑郁型

巴甫洛夫对四种气质作了如下解释。

（1）胆汁质相当于神经活动的强而不均衡型。这种气质的人兴奋性很高，脾气暴躁，性情直率，精力旺盛，能以很高的热情埋头事业。兴奋时，决心克服一切困难；精力耗尽时，情绪又一落千丈。

（2）多血质相当于神经活动的强而均衡的灵活型。这种气质的人热情，有能力，适应性强，喜欢交际，精神愉快，机智灵活。注意力易转移，情绪易改变但是办事重兴趣，富于幻想，不愿做耐心细致的工作。

（3）黏液质相当于神经活动的强而均衡的安静型。这种气质的人平静，善于克制忍让，生活有规律，不为无关事情分心，埋头苦干。有耐久性，态度持重，不卑不亢，不爱空谈，严肃认真；但不够灵活，因循守旧。

（4）抑郁质相当于神经活动的弱型，兴奋和抑制过程都弱。这种气质的人沉静，易相处，人缘好，办事稳妥可靠，做事坚定，能克服困难；但比较敏感，易受挫折，孤僻、寡断，疲劳不易恢复，反应缓慢，不思进取。

4．克列奇默尔的气质分类

克列奇默尔（Ernst Kretschmer）是德国精神病学家。他在对精神病患者与正常人的

性格研究中发现，他们的性格并不存在任何差别，而患者得病前与得病后的情况有很大联系，这种气质倾向在正常时就已经存在了。

克列奇默尔将气质分为五类：分裂性气质（S）、躁郁性气质（Z）、癫痫性气质（E）、癔症性气质（H）和神经质性气质（N）。这些气质类型的分类特征如表3-10所示。

表3-10　克列奇默尔的气质分类及其特征

气质类型	典　　型
分裂性（S型）	安静、谨慎、一本正经、不善交际、不懂幽默；胆怯、腼腆、敏感、易兴奋、神经质；顺从、温和、老实、沉着、迟钝。敏感和迟钝相对特点同时存在为其基本特征
躁郁性（Z型）	善良、敦厚、友爱、好心肠、善交际；开朗、活泼、风趣、易激动；安静、寡言、抑郁、脆弱。“躁”与忧郁消沉的“郁”交替出现为其基本特征
癫痫性（E型）	专心致志、一丝不苟、重秩序、有条理、固执；迟缓、啰嗦、周到不灵活；震怒、情绪不佳。不屈不挠、对人殷勤有礼，拘泥于小事，并有黏液质与胆汁质特点为其基本特征
癔症性（H型）	虚荣心强，好显示自己，什么事都想“以我为中心”；自律神经不稳定，动摇易疲倦，容易受暗示，意志薄弱；有空想症，对上殷勤，对下压制，态度傲慢，名誉欲强烈，不善团结人，难与人相处
神经质性（N型）	感官和精神易受刺激而激动，但又很易疲劳；敏捷灵活但因易疲劳工作很难坚持到底；工作易受外界干扰而作出反应，容易放弃原有的想法与计划，致使工作半途而废；以自我为主，厌弃他人，情绪不稳，想象力丰富，意志薄弱，有时无缘无故丧失信心，缺少主动性

二、人格及人格测量

（一）人格的性质

人格是构成一个人思想、情感及行为的特有模式，这个独特模式包含了一个人区别于他人的稳定而统一的心理品质。这一简单的人格定义，包含了许多的内涵，反映了人格的多种本质特征。

1．独特性

“人心不同，各如其面”，这句俗语为人格的独特性做了最好的诠释。一个人的人格是在遗传、成熟、环境、教育等先天后天因素的交互作用下形成的。不同的遗传环境、生存及教育环境，形成了各自独特的心理特点。

2．稳定性

俗话说：“江山易改，禀性难移。”一个人的某种人格特点一旦形成，就相对稳定下来了，要想改变它，是较为困难的事情。这种稳定性还表现在，人格特征在不同时空下表现出一致性的特点。

3．统合性

人格是由多种成分构成的一个有机整体，并具有内在的一致性，受自我意识的调控。当一个人的人格结构各方面彼此和谐一致时，就会呈现出健康的人格特征；否则就会使人发生心理冲突，产生各种生活适应困难，甚至出现“分裂人格”。

4．复杂性

人格表现绝非死水一潭，各种人格结构的组合千变万化而使人格的表现千姿百态。每个人的人格世界，并不是由各种特征简单堆积起来的，而是如同宇宙世界一样，依照一定的内容、秩序、规则有机结合起来的一个运动系统。

5．功能性

人格是一个人生活成败、喜怒哀乐的根源。人格决定一个人的生活方式，甚至有时会决定一个人的命运。当人格具有功能性时，表现为健康而有力，支配着一个人的生活与成败；而当人格功能失调时，就会表现出软弱、无力、失控，甚至变态。

（二）人格的结构

人格是一个复杂的结构系统，它包括知—情—意系统、心理状态系统、人格动力系统、心理特征系统和自我调控系统五种人格系统。这五种人格系统成分的独特结合，构成了每个人的独特人格。这五种人格系统之间并非完全独立，相互之间会有重合，这种重合性使各成分之间具有相互影响、相互制约的关系，也使人格构成一个整体。

1．知—情—意系统

心理过程包括知、情、意三大方面，认知过程、情绪情感过程和意志过程是人们都具有的共同心理现象，但是每个人在这三大过程中却表现得千差万别，这种个体差异现象是人格结构的成分。如在感知觉中，表现出分析型与综合型的差异；在记忆过程中，有的人识记速度快但保持性差，有的人记忆的提取功能强，有的人的遗忘率低；在思维过程中，有的人表现出优秀的直观形象思维能力，有的人则表现出杰出的语词逻辑思维能力。这些差异反映了人的认知风格的差别。在情绪情感过程中，有的人情感细腻、丰富，体验深刻；有的人情绪爆发力强但不持久；受社会因素的影响，人们在道德感、美感上也存在着高尚与低劣之分。在意志过程中，差异主要体现在意志品质方面，有人果断，有人武断，有人坚强，有人懦弱。在知、情、意这三大方面上所表现出来的心理差异，都属于人格结构的成分。

2．心理状态系统

心理状态是指某一时刻或某段时间内相对稳定的心理活动背景，包括意识状态、注意力状态、情绪状态、疲劳状态等。如有些人易疲劳，表现出较大的心理惰性。人在应激状态下，有的表现出焦虑不安，不知所措；有的表现出泰然自若，灵活多变。当产生

动机冲突时，有的优柔寡断，有的当机立断。在学习工作时，有的注意力集中，有的注意力分散。这些心理状态直接影响到心理活动的差异性。

3．人格动力系统

人格动力系统是决定并制约人的心理活动的进行、方向、强度和稳定水平的结构，包括需要、动机、兴趣、价值观和世界观等。如不同的价值观决定了人们选择不同的生活目标和人生发展方向与看世界的方式。价值观一旦形成，具有相当的稳定性，并对人格起控制作用。

4．心理特征系统

这一系统包括能力、气质、性格三种成分。在能力方面，自然科学家表现出较强的认知能力，而社会活动家则表现出较强的人际交往能力。在气质方面，有的人暴躁，有的人温和。在性格方面，有的人正直，有的人阴险。

5．自我调控系统

这是以自我意识为核心的人格调控系统，包括自我认识、自我体验、自我控制三个子系统。自我调控系统的主要作用是对人格的各个成分进行调控，保证人格的完整统一和谐，它属于人格中的内控系统或自控系统。自我认识是对自己的洞察和理解，包括自我观察和自我评价，其中自我评价是自我调节的重要条件。自我体验是自我意识在情感上的表现，是伴随自我认识而产生的内心体验。如当一个人对自己作正向的评价时，就会产生自尊感；作负向评价时，就会产生自卑感。自我控制是自我意识在行为上的表现，是实现自我意识调节的最终环节。当个体认识到某种社会要求后，会力求使自己的行为符合社会准则，从而激发起自我控制的动机，并付诸行动。

（三）人格的测量方法

常用的人格测量的方法有：艾克森情绪稳定性测评、卡特尔人格测试、迈尔斯—布里格斯类型指标、大五人格测试等。

1．艾克森情绪稳定性测评

艾克森是英国伦敦大学的心理学教授，是当代最著名的心理学家之一，编制过多种心理测评。情绪稳定性测评可以被用于诊断是否存在自卑、抑郁、焦虑，强迫症、依赖性、疑心病和负罪感。该测验一共给出 210 道题，包含 7 个分量表，每 30 道题一个量表，分别从自卑感、抑郁性、焦虑、强迫状态、自主性、疑心病观念和负罪感 7 个方面评价一个人的心理健康状态。

2．卡特尔人格测试

詹姆斯·麦基思·卡特尔（1860—1944）出生在美国宾夕法尼亚的伊斯顿城，在拉弗页大学接受教育，1883 年去莱比锡，跟随冯特学习到 1886 年。1888 年，卡特尔刚 28

岁时就成为宾夕法尼亚大学的心理学教授。《卡特尔 16 种人格因素测验》就是建立在卡特尔的人格特质理论之上。卡特尔认为，人的行为之所以具有一致性和规律性就是因为每一个人都具有根源特质，这些根源特质是人格的内在因素，是一个人行为的最终根源。卡特尔用因素分析法得到了乐群性、聪慧性、稳定性、恃强性、兴奋性、有恒性、敢为性、敏感性、怀疑性、幻想性、世故性、忧虑性、实验性、独立性、自律性、紧张性这 16 种根源特质。测验由 187 道题目组成，不仅能够对受测者在这 16 种人格因素上的主要特征进行分析性描述，并且能够根据实验统计结果所得的 4 个公式对他在次级人格因素上的特征（分别用于诊断受测者的适应性、外向性、情绪性和果断性）进行综合描述。同时可以利用另外 4 个公式预测受测者在某些特殊情境中行为特征（EB 心理健康水平、专业成就的可能性、创造潜力、对新环境的适应能力）。

3．迈尔斯—布里格斯类型指标（MBTI）

迈尔斯—布里格斯类型指标是以瑞士心理学家卡尔•荣格（Carl Jung）有关人格中知觉、判断和态度的观点提出来的，它有四个维度：外倾（extroversion）和内倾（introversion）、感觉（sensing）和直觉（intuition）、思维（thinking）和情感（feeling）、判断（judging）和知觉（perceiving），并以之来测量我们对人、职业和生活的态度和取向。这些维度特征是组成一个人人格意识层面的重要组成部分。如果说职业量表的主要目的是提供具体的可供探索的职业，那么 MBTI 的优点之一在于：它可以揭示为何我们对某些特定职业的兴趣比其他职业的兴趣强。另外，根据 MBTI 量表，如果一个人了解自己在所处环境中获取信息、作决定及态度等方面的偏好，那他处理职业选择的问题就会容易得多。MBTI 通过上述八种态度和功能形成了四个维度，具体表述如下。

（1）外倾—内倾维度（Extroversion-Introversion，EI）。外倾（extroversion）的意思是指将自己的注意力和能量主要指向外部的人和事，内倾（introversion）则是将自己的注意力和能量集中于内部世界，按照荣格的观点，这种态度的差异形成了一种人格能量的张力。外倾者习惯于外界活动，愿意与人打交道，而内倾者则多表现为安静、缄默，喜欢独处或者习惯一对一的人际交往。如果一个外倾者和一个内倾者共处，他们在相互理解上可能存在困难。

（2）感觉—直觉维度（Sensing-Intuition，SN）。感觉和直觉是我们感知世界、获取信息的两种方式，感觉型的人倾向于通过自己的五官来获取有关环境的事实和现实，他们是实际的，需要获取精确的信息，着眼于现在；直觉（intuition）型的人则习惯于通过想象、无意识等超越感官知识的方式来获取信息，他们更重视事情的含义、象征意义和潜在意识。直觉型的人对于洞察力、抽象的事物和未来等方面有明显的偏好。

（3）思维—情感维度（Thinking-Feeling，TF）。思维和情感是关于我们如何对获取

的信息作决定并得到结果的两种方式。思维型的人习惯于通过分析数据、权衡事实来作出符合逻辑的、客观的结论和选择；而情感型的人则习惯于通过自己的价值判断来作决定，他们通常会对信息作出个人的、主观的评价。此处的“情感”并不等于“情绪（emotion）”，它是判断过程中的一种逻辑方式。思维型的人通常是直接的、分析性的，他们用大脑作决定；而情感型的人更坚信自己的价值观，并习惯于用心灵来作决定。

（4）判断—知觉维度（Judging-Perceiving，JP）。判断和知觉是关于我们如何对待所作出的决策以及面对外部环境时如何行动的两种态度。判断型的人或者说判断型的态度意味着会通过思维和情感去组织、计划和调控自己的生活；而知觉型的人或者说知觉型的态度则意味着这样的人倾向于用感觉和直觉的方式去对事物作决定，他们的态度通常是灵活机动的、开放的。判断型的人喜欢将事情管理得井井有条，习惯过一种井然有序的生活，当他们作决定时，他们会对如何实施决定作出明确的计划，并考虑不同的观点；而知觉型的人喜欢自发、随意地处理问题，他们愿意保持开放性的选择。

以上所述的四个维度采用“迈尔斯—布里格斯类型指标”来测量，通过 MBTI 的四个维度能够测查八种人格特征。一个人在 MBTI 上的得分将说明这个人对某种态度或功能的偏好可能比该维度上另一态度的偏好要明显。高分——远高于同纬度另一选择的分数通常意味着你的偏好很明显，而低分或者说接近于同纬度另一选择的分数，则说明你的偏好可能由于某种原因不明显。但是一个人的得分并不意味着这个人能很好地运用或发展某种偏好。

对这四个维度的回答将决定你的类型偏好。偏好（preference）是一种天生的倾向性，一种特定的行为和思维方式，它并无好坏之分。偏好类型由 4 个字母组成，编码顺序为：E 或 I，S 或 N，T 或 F，J 或 P。例如，ESFP 代码表示的是这样一种人：外倾（E），习惯于通过感觉（S）来获取信息，依据情感（F）来作决定，主要通过知觉（P）的方式来与外界发生联系。而一个 INTJ 的人则是一个内倾的（I）、习惯于通过直觉（N）来获取信息、依据思维（T）来作决定和通过判断（J）来与外界发生联系的人。

MBTI 类型中的偏好有助于解释人们考虑问题时的差异，尤其是不同的收集信息的知觉方式，以及信息收集之后不同的决定方式。在 MBTI 中，4 个字母的代码代表了 16 种可能的偏好类型之一。表 3-11 列出的描述性词语用于解释每一种类型。当然，人类的偏好远不止这 16 种，MBTI 所提供的仅仅是对人类偏好类型的一部分描述。MBTI 绝对不会告诉你，你一定是什么样子，它仅仅提供你对该量表的回答所提示的可能选择。另外，4 个字母代码中的主导偏好并不意味着你就不具备那些不占主导地位的偏好，例如，一个外倾型的人有时也会愿意独处，而一个内倾型的人有时也是喜欢社交的。主导偏好只不过表明它是一个人最习惯的方式。

表3-11　16种MBTI类型描述表

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
可靠的	乐于助人的	有同情心的	爱分析的
恰好的	注意细节的	理性的	自主的
讲事实的	有奉献精神的	有创造力的	坚决的
逻辑的	忠诚的	深沉的	坚定的
有组织的	细心的	坚决的	全面的
实际的	有组织的	理想主义的	独立的
现实的	有耐心的	激烈的	有组织的
可靠的	实际的	亲密的	有创新性的
缄默的	呵护备至的	忠诚的	爱独处的
明智的	安静的	有条不紊的	系统化的
坚定的	负责的	受思考的	注重伦理的
详尽的	传统的	敏感的	有远见的
ISTP	**ISFP**	**INFP**	**INTP**
适应能力强的	适应能力强的	适应能力强的	自主的
勇敢的	关心他人的	投入的	认知性的
实用主义的	合作的	好奇的	漠不关心的
权宜的	温和的	深沉的	独立的
实事求是的	和谐的	具有奉献精神的	逻辑的
独立的	忠诚的	富有同情心的	有创新性的
逻辑的	谦虚的	温和的	精确的
实际的	善于观察的	理想主义的	自主的
现实的	敏感的	富于想象力的	多疑的
足智多谋的	自发的	亲密的	爱思索的
自主的	信任的	忠诚的	自发的
自发的	善解人意的	沉默寡言的	注重理论的
ESTP	**ESFP**	**ENFP**	**ENTP**
爱参与活动的	适应能力强的	有创造力的	适应能力强的
适应能力强的	随便的	好奇的	爱分析的
富有冒险精神的	合作的	精力充沛的	具有挑战精神的
警觉的	逍遥自在的	热心的	聪明的
逍遥自在的	热心的	善于表达的	有事业心的
精力充沛的	友好的	友好的	独立的
好交际的	友善的	富于想象力的	有创新性的
友善的	顽皮的	独立的	直言不讳的
实用主义的	实际的	创新性的	爱探询的
迅速的	善交际的	不安定的	机智的
自发的	健谈的	自发的	足智多谋的
多才多艺的	宽容的	多才多艺的	注重理论的

续表

ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
果断的	谨慎的	欣赏的	具有挑战精神的
直接的	合作的	和谐的	自控的
高效率的	和谐的	老练的	精力充沛的
喜欢社交的	忠诚的	精力充沛的	逻辑的
逻辑的	优雅的	热心的	有条不紊的
明确的	有计划的	善于表达的	客观的
有组织的	负责的	理想主义的	坚持己见的
实际的	反应快的	忠诚的	有计划的
负责的	易于相处的	有组织的	直率的
结构化的	具有同情心的	优雅的	讲策略的
系统化的	细心的	反应敏捷的	坚忍不拔的
任务取向的	传统的	支持的	

知觉功能和判断功能的组合，也即 MBTI 的 4 个字母代码中的第 2 和第 3 个字母，是考虑职业选择时最重要的一组指标。任一知觉方式（感觉或直觉）可以与任一判断方式（思维或情感）组成 4 种可能的组合。ST（感觉加思维）型的人一般都属于那种比较实际、注重事实的类型，他们获取成就或令他们感到满意的职业通常是那些需要不带个人主观色彩的、对正确的事实进行分析的职业，如经济、法律、外科、商业、会计、生产、处理机械和材料等。SF（感觉加情感）型的人通常都是富有同情心、友好的类型，他们倾向于在那些能发挥他们爱心的职业当中工作，如销售商品、教育孩子和健康服务等行业。NF（直觉加情感）型的人也同样具有满足他人需要的爱心、热情和洞察力等特点，他们更可能会被中学、大学、销售服务、咨询、写作和研究等职业吸引。NT（直觉加思维）型的人在其感兴趣的特定领域里会以符合逻辑的、创新的方式处理问题。他们在科研、电子计算、数学、金融、技术革新或管理等职业里通常会表现出色。

主导功能和辅助功能通常由 4 个字母代码中间的两个字母来说明，即 S 或 N 和 T 或 F。主导功能在这里的意思是个人的最偏好过程，辅助功能则表明一个人位居次级的偏好。也就是说，主导功能起领导作用，而辅助功能起辅助作用。其他的功能虽然没有出现在 4 个字母的代码当中，但也会使用到，只是不像主导功能和辅助功能那么常用罢了。

如果你是一个外倾的人，你的判断—知觉（JP）维度就表明了主导过程和辅助功能，因为 P 反映的仅是用于处理外界事物的过程。就一个外倾者而言，如果他的类型代码结束于 J，则其主导过程为判断型——T 或 F。如果说一个外倾者的类型代码结束于 P，则其主导过程就是知觉型——S 或 N。而对于一个内倾者而言却正好相反，因为他的心理能

量是指向内部世界而不是外部世界，字母 J 或 P 在其类型代码中反映的是辅助过程而非主动过程。如果一个内倾者的类型代码结束于 J，他的主导过程就应该是知觉型——S 或 N；而如果其类型代码结束于 P，则其主导过程就应该是判断型——T 或 F。主导过程对于外倾者而言较为明显，但对内倾者而言却较为隐蔽，因为内倾者主要将主导过程作用于内部世界，而常常将辅助功能作用于外部世界。因为这种趋势，内倾者的能量和态度通常较难辨认。

现在我们来举个例子，来看看 ESFJ 型的人。这种人属于“外倾的情感加感觉型（extrovert feeling with sensing）”，其主导功能——情感主要用于处理外部事件，因为这种外倾者通常是采用以人为中心的价值判断而将能量用于判断外界事物。而它的辅助功能——感觉则主要集中于内部世界，为其提供一些事实以帮助自己做决定。如果换成另一种类型——ISFJ 型，则他的主导功能就变成感觉了，因为这种内倾者的能量主要通过细心观察外部事物的细节而作用于外部世界。

《迈尔斯—布里格斯类型指标报告单》（The report from the Myers—Briggers Type Indicator，MBTI）里提供了对 16 种类型的简要描述。有关 MBTI 类型更完整的描述和应用及对理论的解释可以参考《类型简介》和《天赋差别》。Baron 的《我是什么类型的人？》一书则对 MBTI 中的 8 种偏好类型做了更清楚的描述，并将其中的 16 种人格特征所适合的每一种职业都列了出来。Hirsh & Kummerow 和 Myers & McCaulley 提供了 16 种 MBTI 类型的功能或过程的顺序、职业兴趣的范例，并用词或短语的形式描述了每一种偏好的工作环境，如表 3-12 所示。

表3-12 16种MBTI类型的功能顺序、可能的职业兴趣和工作环境偏好

类 型	功能顺序	可能的职业兴趣	工作环境偏好
ISTJ	感觉	会计/办公室管理人员	注重事实和结果
	思维	工程师	提供安全、结构和顺序
	情感	警察工作/法律工作	能保持稳定情绪
	直觉	生产、建筑、保健	努力、任务取向，为了工作不被中断而喜欢独处
ISTP	思维	科研	注重迅速解决问题
	感觉	机械和修理	目标和行动取向
	直觉	农业	不受规律限制
	情感	工程师和科技人员	着眼于现在的经历
ESTP	感觉	市场销售	注重第一手的经验
	思维	工程师和技术人员	灵活、注重结果
	情感	信用调查	工作具有灵活性
	直觉	健康技术、建筑/生产、娱乐	及时满足需要、技术取向

续表

类　型	功能顺序	可能的职业兴趣	工作环境偏好
ESTJ	思维	商业管理	注重正确、高效地做事
	感觉	银行、金融	任务取向，注重组织、结构
	直觉	建筑/生产	提供稳定性和可预知性
	情感	教育、技术、服务	实现可行的目标
ISFJ	感觉	保健专业	看重有条理的任务
	情感	教学/图书馆工作	注重安全和隐私
	思维	办公室管理	结构清晰、有效率，一致、平静、安静
	直觉	个人服务、文书管理	服务取向
ISFP	情感	机械和维修	善于合作、喜爱自己的工作
	感觉	工厂操作	允许有自己的私人空间
	直觉	饮食服务	灵活、具有审美能力
	思维	办公室工作、家务工作	谦恭有礼、以人为本
ESFP	感觉	保健服务	注重现实
	情感	销售工作/设计	行动取向、活泼、精力充沛
	思维	交通工作、管理工作	适应性强、和谐
	直觉	机械操作、办公室工作	以人为本、舒适的工作环境
ESFJ	情感	保健服务	喜欢帮助他人
	感觉	接待员	目标明确的人和组织
	直觉	销售	有组织的，气氛好的
	思维	看护孩子、家务工作	善于欣赏的，有良心的，喜欢按事实办事
INFJ	直觉	宗教工作	关注人类的思想和心理健康
	情感	教学图书馆工作	具有创造性
	思维	媒体专家	协调、安静、有组织的
	感觉	社会服务、研究	具有情感、喜欢有反省时间和空间
INFP	情感	咨询	关注他人的价值
	直觉	教学、文学、艺术	合作的氛围
	思维	戏剧、科学	允许有思考的时间和空间
	感觉	心理学、写作、新闻工作者	灵活、安静、不官僚
ENFJ	直觉	教学、咨询	关注人类的潜能
	情感	宗教工作	丰富多彩、积极参与的
	思维	广告销售、艺术、戏剧	活泼的、不受限制的
	感觉	音乐	提供变化和挑战、思想取向

续表

类　型	功能顺序	可能的职业兴趣	工作环境偏好
ENFP	情感	人力资源开发与招聘、市场拓展	能发挥自身创造力的
	直觉	公共关系、客户服务	能对别人产生积极影响的
	感觉	文科、艺术类教学	灵活的、不受限制的
	思维	咨询、策划、培训	目标取向，规划和限制少的
INTJ	情感	销售	愿意为帮助他人而做出改变
	直觉	艺术家、演艺人员	支持的，社会化的，和谐的
	感觉	宗教工作	以人为本，井井有条
	思维	咨询、教学、保健	鼓励自我表达
INTP	直觉	科学	注意实现长远规划
	思维	工程师	有效率的，以任务为重的
	情感	社会服务	允许独自一人和思考
	感觉	计算机程序、心理学、法律	支持创造性和独立，人员是有效率的，多产的
ENTP	思维	摄影、艺术	喜欢解决复杂的问题
	直觉	市场营销	灵活的，喜欢挑剔的，不官僚
	感觉	零售、促销	求新取向
	情感	计算机分析、娱乐	喜欢冒险
ENTJ	直觉	管理	结果取向，独立的
	思维	操作和系统分析	喜欢解决复杂问题的
	情感	销售经理	目标取向，果断
	感觉	市场营销 人事关系	有效率的系统和人 挑战性的，结构性的顽强的人员

4．大五人格测试

20 世纪 80 年代末兴起的“大五人格理论”认为人格是一个由五个维度特征组成的抽象结构，这“五维”特征分别是：外倾性、随和性、情绪稳定性、责任心以及经验的开放性，如图 3-2 所示。每个人都在这个“五维空间”中占据一个相对固定的点，其人格测量值即为该点向五个维度投影所得的坐标值。没有两种人格在这个结构空间中是完全重合的，因此，可用测量值（或坐标值）的大小来区分人格的个体差异。

（1）外倾性（Extraversion，简称 E)：这一纬度描述的是个体服从别人的倾向性。外倾者倾向于喜欢群居、善于社交和自我决断。内倾者倾向于封闭内向、胆小、害羞和安静少语。

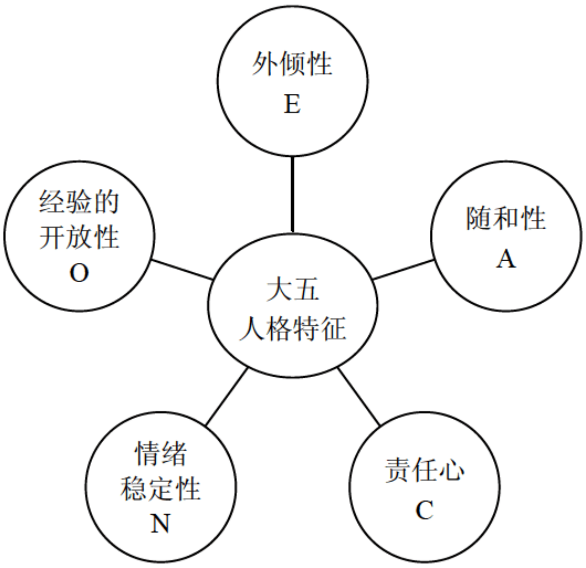


图 3-2　大五人格的五维特征

（2）随和性（Agreeableness，简称 A）：这一纬度描述的是个体服从别人的倾向性。高随和性的人是合作的、热情的和依赖他人的；低随和性的人是冷淡的、敌对的和不受欢迎的。

（3）责任心（Conscientiousness，简称 C）：这一纬度是对信誉的测量。高度责任心的人是负责的、有条不紊的、值得信赖的、持之以恒的。在该纬度上得分低的人很容易精力分散、缺乏规划性，且不可信赖。

（4）情绪稳定性（Neuroticism，简称 N）：这一纬度刻画的是个体承受压力的能力。积极的情绪稳定性者倾向于是平和的、自信的和安全的；消极的情绪稳定者倾向于是紧张的、焦虑的、失望的和缺乏安全感的。

（5）经验的开放性（Openness to Experience，简称 O）：这一纬度针对个体在新奇方面的兴趣和热衷程度。开放性非常高的人富有创造性、凡事好奇、具有艺术的敏感性；处于开放性纬度另一个极端的人很保守，只对熟悉的事物感到舒适和满足。

第三节　职业适应性测量

职业适应性测量主要从个体的动机、需求、兴趣等方面考察人与工作之间的匹配关系。这一类测验可以了解个体的生活目的、追求或愿望，反映个体对工作的期望，因此对于选拔人员、激励设计等方面很有参考价值。

常用的职业适应性测量有：生活特性问卷、个体需求测验和职业兴趣测验。

一、生活特性问卷

（一）生活特性问卷的目的和功能

生活特性问卷是为评定个体的动机水平而编制的，测验从风险动机、权力动机、亲和动机、成就动机 4 个方面描述应试者的动机模式和强弱程度。

1．风险动机

风险动机是指决策时敢于冒险，敢于使用新思路、新方法，不惧怕失败的动机。高风险动机的人可能过于莽撞，对可能存在的危险和损害估计不足，缺乏足够的大局意识和责任感，缺乏对失败的应变策略；低风险意识的人则过于保守、审慎，优柔寡断，谨小慎微，缺乏决断。

2．权力动机

权力动机是指人们力图获得、巩固和运用权力的一种内在需要，是一种试图控制、指挥、利用他人的行为，且想成为组织领导的动机。高权力动机的人往往有许多积极有利的特征，如进取意识比较强、有开拓精神、善于左右形势大局、果断自信、试图说服人、比较健谈；但权力动机过高的人会成为组织中的危险人物，他们只顾及个人的权力和利益，在极端情况下会不择手段，不顾组织的利益，甚至危害组织。总的来说，权力动机是有价值的，一定水平的权力动机是企业管理者实现统帅力的行为根源，但在组织中要控制权力动机的无限扩张。

3．人际亲和

人际亲和是指人对于建立、维护、发展或恢复与他人或群体的积极情感关系的愿望。其结果是引导人们相互和睦、关心，形成良好的人际氛围。亲和动机强的人能很容易与他人沟通、交流，并且促进团队中积极的社会交往；他们富有同情心，容易接纳他人，减少冲突，避免竞争，有利于合作气氛。亲和型的领导受下属的接受和拥护，团队合作密切有高绩效。但亲和动机过于强烈时可能有副作用，如回避矛盾、害怕被拒绝，过于求同，忽视个性，甚至息事宁人，放弃原则。

4．成就动机

成就动机是指人们发挥能力获取成功的内在需要，一种克服障碍、完成艰巨任务、达到较高目标的需要。它是对成功的渴望，意味着人们希望从事有意义的活动，并在活动中获得完满的结果。由于成就动机具有行为驱动作用，在智力水平和其他条件相当的情况下，高成就动机的人获得的成功更大，绩效更突出。但成就动机过高也有逆反现象：

人们对目标的设置降低难度，倾向于回避失败，结果是动机的行为驱动力减退，工作任务未必尽善尽美，而且害怕失败就意味着害怕尝试多种可能性，无形中放弃、丧失很多机会。

（二）测验的特点

本测验从近代激励理论中关于员工行为动机的基本概念出发，由风险动机、权力动机、亲和动机和成就动机为维度构建而成。这些维度与人们的工作绩效以及参与管理活动中的效能是有必然联系的。其中成就动机和工作绩效之间有高相关联系，高成就动机有利于实现高度的个人绩效，但不一定是出色的经理人；而亲和动机和权力动机与管理绩效有密切的关系，高权力动机是管理效能的一项必要条件，同时要求亲和动机较低。测验在设计构成上有高度的目标指向性，是通过揭示个体的动机水平和需求模式来有效预测其未来的工作表现和绩效，以及个体自身的工作满意度。本测验是评定应聘人员与应聘职位匹配度、揭示职员动机模式、实行有效激励政策的必备适用工具。

（三）适用对象

本测验广泛适用于各行业、各层次的人员，特别是面临择业、改行或求职的应聘者，用于评估其动机与职业的匹配程度。

（四）测验的构成

本问卷测试的是四种动机。每种动机选定 11～15 道题目加以测试。每道题目陈述一个观点，应试者根据他对此观点的同意程度进行七分制评分，如“完全同意”评“7”分，“完全不同意”评“1”分。将题目随机排列编成生活特性问卷，问卷由 51 道题目组成。

（五）测验的时间

测验不限定时间，要求应试者凭直觉做答，不用过多考虑。测验所需时间大约为 20 分钟。

二、个体需求测验

（一）测验目的与功能

需求测试是测查应试者对生理需要、安全需要、归属和爱的需要、自尊的需要和自我实现的需要等各大类生活需要的程度，可全面列出个体的需要状况和需求的主次形态，

并可定性、定量分析员工总体结构、需求分布模式以及各种需求的强弱程度。

1．生理需求

生理需求是指各种用于满足生存的基本物质需要，如伙食、睡眠、营养、有稳定的工作等。

2．安全需求

安全需求是指对安全、稳定、依赖的需要，希望免受恐吓、焦躁和混乱的折磨，有稳定的工作等。

3．归属和爱的需求

归属和爱的需求是指对爱、情感、友谊、归属和社会交往的需要。希望拥有朋友、爱人和亲人。如果得不到满足，个体会感到孤独。

4．自尊的需求

自尊的需求是指对于自己稳定的、牢固不变的、较高的评价的需要或欲望，对于自尊、自重和来自他人尊重的需要或欲望。

5．自我实现的需求

自我实现的需求是指个体充分发挥自己的潜能，实现人生价值的需要，也就是说一个人生下来具有什么样的潜能，他就希望成为什么样的人。

需求是动机的基本来源，动机产生的原因就是需求的满足。需求是决定行为目标的根本原因。在团体层次上，通过对组织全体员工实施需求测试，可揭示各层次员工的需求结构，根据这个结构可了解团体中需要的分布、形态，这是安排组织权力、调动员工士气的基本环节。需求测试和价值取向评估相互对照使用，可为组织人事工作、动机激励、企业文化建设提供依据。

（二）测验的特点

本测验的设计和建构参照了马斯洛的需求层次理论所提出的五种层次的需求形式，以生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊的需求、自我实现的需求为维度构建而成。其中生理需求、安全需求、爱与归属的需求为较低层次的需求，主要靠外在的事物来满足。通过本测验可把握应试者的主要需求方向，帮助他们全面了解自我的状态，做出良好的职业设计和规划，同时可相应地安排不同的激励政策，引导提高各级员工的动机水平，提高工作满意度，增强忠诚度和稳定性。

（三）适用对象

本测验广泛适用于任何希望了解自我状态的个体和各行业、各层次人员。同时，适用于组织全体在职人员集体施测，可了解各级员工的需求构成，为实施有效激励措施提

供建议和依据。但是，它只适用于企业的激励设计、员工民意调查，而不太适用于选拔。

（四）测验的构成

测验根据马斯洛的需求层次理论编制，以该理论体系中的五种基本需求——生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊的需求、自我实现的需求作为测验维度。每种需求选定 10～16 道题目加以测试。每道题目陈述一个观点，应试者根据他对此观点的同意程度进行评分，如“完全同意”评“7”分，“完全不同意”评“1”分。将题目随机排列编成需求测试问卷，测验由 67 道题目组成。

三、职业兴趣测验

职业兴趣是职业素质的一个方面，在人的职业活动中起着重要的作用，要做到个人的职业兴趣特点与职业环境所要求的职业兴趣类型相匹配，就需要进行职业兴趣测验。

（一）测验目的与功能

职业兴趣测验的功能表现为以下几个方面。

从个人择业方面来说，职业兴趣测验可以帮助人们明确自己的主观性向，从而使测验者得到最适宜的活动情境，并给予最大的能力投入。它通过直接或间接地了解人们对不同职业或不同操作对象（如人、事物或观念）的偏好，甄别人们究竟更倾向和更适合于何种职业，使人们各适其位，各尽其职，发挥特长，取得对工作最佳、对个人最满意的效果。

职业兴趣测验不但对就业人员的择业有指导意义，而且对管理人员的选拔和安置也起着举足轻重的作用。检测不同类型的管理活动与不同人的兴趣倾向之间是否存在恰当而合理的匹配关系，能为成功的管理工作提供基础保证。企业管理人员兴趣测验不但有利于发挥管理人员自身的才干，而且能为整个团队创造健康有益的氛围，从而保证整个工作的效益和提高全体成员的工作满意度。

职业兴趣测验还可以在能力鉴定的基础上甄别可能取得最大效益和成功的活动（职业）。也就是说，只有考虑到了兴趣，才能说明能力与成功的关系。能力是取得成功的必要条件，但它还不是充分条件。并不是每一个有能力的人都能够成为成功者。绝大部分成功者都是那些既具备一定能力，又对所从事的工作真正感兴趣的人。满足感本身就是激励人们去努力工作的一种动力。因此，“兴趣加能力”是确保取得成功的重要的条件。

（二）测验的特点

社会中的不同职业形成一定的群类，它们对人具有相对固定的要求。同样，社会中的人也有各种各样的兴趣，它们也形成一定的群类。当人的兴趣和社会中的职业相吻合时，也就是人们选择了恰当的职业道路时，便为开辟事业、取得成就确立了正确的方向。

（三）适用对象

职业兴趣测验适用范围很广，通常适用于以下人群。

1．大、中学生

大、中学生往往面临升学、就业的选择，大多数学生在高中甚至大学阶段并不大肯定自己的人生抉择，不能正确地判断和了解自己。他们可能受一些外界的、偶然的、性格的因素影响，而作出盲目且不适合自己发展的选择，而家长们望子成龙，往往忽视孩子的兴趣。测验为孩子报考或选择学科提供可靠的测评数据，有助于他们恰当地选择职业。

2．社会上的一般人员

对于那些正处于最初择业阶段的人，即使是成年人，也不一定能全面了解各种职业的情况，往往只是从日常接触到的有限的知识经验来判断他们的兴趣。因此，科学制定的职业兴趣测验对人们的职业选择有十分重要的应用价值。

3．管理人员

从企业用人角度来说，对管理人员进行兴趣方面的检测，目的就在于确定不同类型的管理活动与不同人的兴趣倾向之间是否存在恰当而合适的匹配关系，从而为成功的管理工作提供基础保证。众所周知，生产管理、技术管理、经营管理、行政管理等各种不同类型的管理具有不同的活动特征，对人格特征的要求也不尽相同。因此检测这两者之间的匹配性是选拔、安置管理人员所不可或缺的。

（四）霍兰德职业兴趣量表的编制及其内容

约翰·霍兰德（John Holland）以职业人格理论为依据，先后编制了职业偏好量表（Vocational Preference Inventory，VPI）和自我职业选择量表（Self-Directed Search，SDS）两种职业兴趣量表，并修订过多次。

VPI 有七个部分：第一部分是您心目中的理想职业，第二部分是您感兴趣的活动，第三部分是您所擅长或胜任的活动，第四部分是您所喜欢的职业（第二、三、四部分，每一部分都划分为六种职业类型，每种类型 10 道题），第五部分是您的能力类型的简评，第六部分是统计和确定您的职业倾向，第七部分是职业价值观。

SDS 是在 VPI 基础上发展而成的量表，整个量表有四个部分：第一部分是列出自己理想的职业；第二部分是测查部分，分别测活动、能力、爱好的职业及自我能力评定四个方面，每个方面有六种类型，每个类型有 38 道题；第三部分按六种类型的四个方面测得结果的得分高低，从大到小取三种类型构成三个字母的职业码；第四部分为职业寻找表，包括 5 种职业。

霍兰德假设人的职业选择是其人格的反映。“职业选择反映了人的动机、知识、人格和能力。职业代表一种生活方式、生活环境，而不仅仅是一些工作职能和技巧。做一个木匠不只意味着要使用工具，也意味着特定的地位、社会角色和生活模式”。他认为个人职业兴趣与职业环境特点一致，会导致令人满意的职业决策、职业投入和职业成就，人们终身职业稳定；反之，会导致无法决策、不满意的决策和缺乏成就感，人们现在职业的变动。这说明职业兴趣和职业之间有一种内在的联系。霍兰德的基本思想就是先测量个人的职业兴趣，然后再根据自己的职业兴趣特点查找适合自己的职业。

霍兰德职业人格理论的基础主要由 4 个基本假设组成。

（1）大多数人的人格特质可以归纳为六种类型，即现实型、研究型、艺术型、社会型、管理型和常规型；

（2）工作环境也有六种类型，其名称及性质与人格类型的分类一致；

（3）人们都尽量寻找那些能运用自己的技能、体现自己的价值和能在其中扮演令自己愉快角色的职业；

（4）一个人的行为表现是职业环境类型和人格类型相互作用的结果。如果知道自己的人格类型和职业类型，我们就可以预测自己的职业选择、工作变换、职业成就、个人竞争和教育及社会行为。

霍兰德的理论体系认为：某一类型的职业通常会吸引具有相同人格特质的人，而具有相同人格特质的人对许多生活事件的反应模式也是相似的。他们创造了具有某一特色的生活环境，也包括工作环境。霍兰德认为，在同等条件下，人和环境的适配性或一致性将增加个体的工作满意度、职业稳定性和职业成就感。

1．霍兰德职业性向测验的人格特质类型

人格一般是指一个人的价值取向、态度和行为表现等特有的思想和行为模式。人格类型是指人格特征相似的一群人所具有的共同特质。具有共同特质的人就算是某一种人格类型的人。霍兰德假定大多数人可以归为六种人格类型，即现实型、研究型、艺术型、社会型、管理型和常规型。每一种类型都有其相应的特质。

（1）现实型（R）。在现实型上得分高的人喜欢用手或工具制造或修理一些东西，与从事思想或销售的工作相比较而言，他们更愿意从事实物性的工作。他们喜欢从事户外

工作或操作机器而不喜欢在办公室工作。这种人通常具有较强的实践性，身体强壮、粗犷、稳健，擅长机械和体力劳动，他们会倾向于选择如下一些职业：制造、渔业、野生动物管理、技术贸易、机械、农业、技术、林业、特种工程师和军事工作等。有时候，现实型的人在用言语表达自己的情感时可能存在困难。

（2）研究型（I）。研究型的人喜欢那些与思想有关的研究活动，如数学、物理、生物和社会科学等，他们喜欢研究那些需要分析、思考的抽象问题。研究型的人通常具有如下特征：聪明、好奇、有学问、具有创造性和批判性，具有数学和科学天赋等。这一类型的人虽然常常隶属于某一研究团体，但他们喜欢独立工作。以下人员就属于研究型的人，如实验室工作人员、生物学家、化学家、社会学家、工程设计师、物理学家和程序设计员等。

（3）艺术型（A）。在艺术型量表中得分高的人喜欢自我表达，喜欢在写作、音乐、艺术和戏剧等方面进行艺术创作。他们通常会尽力避免那些过度模式化的环境。他们喜欢将自己完全投注在自己所制定的项目中。这样的人通常善于表达，有直觉力，具有想象力和创造力，具有表演、写作、音乐创作和讲演等天赋和天生的审美能力。他们从事的职业主要有作家、艺术家、音乐家、诗人、漫画家、演员、戏剧导演、作曲家、乐队指挥和室内装潢等。

（4）社会型（S）。社会型的人典型的表现是喜欢与人合作，积极关心他人的幸福，喜欢给人作培训或给大家传达信息，愿意帮助别人解决困难。他们喜欢的工作环境是那些需要与人建立关系、与群体合作、与人相处以及通过谈话来解决问题和困难的工作环境。社会型的人通常易合作、友好、仁慈、随和、机智、善解人意。他们偏好的职业有数学、社会工作、宗教、心理咨询和娱乐等。

（5）管理型（E）。在管理型量表中得分高的人喜欢领导和控制别人，或为了达到个人或组织的目的而去说服别人。他们追求高出平均水平的收入。他们喜欢利用权力，关心地位，希望成就一番事业。这样的人多从商或从政。管理型的人通常精力充沛、自负、热情、自信，具有冒险精神，能控制形势，擅长表达和领导。他们大多会在政治或经济领域取得成就。适合这一类人的代表性职业主要有商业管理、律师、政治运动领袖、推销商、市场经理或销售经理、体育运动策划者、采购员、投资商、电视制片人和保险代理等。

（6）常规型（C）。常规型得分高的人喜欢规范化的工作或活动，他们希望确切地知道别人希望他们怎么样和让他们干什么，喜欢整洁有序。若把常规型的人放在领导者的位置会让他们感到不适应，他们更愿意在一个大的机构中处于从属地位、跟随大流。常规型的人大多具有细心、顺从、依赖、有序、有条理、有毅力、效率高等特征。他们多

擅长文书或数据类工作，通常会在商业事务性的工作中取得成就。适合这一类人的典型职业有会计、银行出纳、图书管理员、簿记员、秘书、档案文书、税务专家和计算机操作员等。

将你的个人特质与六种类型特点比较，就可以看出你与哪一种最像。霍兰德建议你将与每一种类型相似的程度排出先后顺序。例如，你可能最像现实型，其次是研究型，之后是其他，一直排列到你最不相似的类型。霍兰德把这个排序称为你的人格模式。这六种类型有 720 种可能的排序方式，也就是说有 720 种人格模式，其中总有一种能最好地吻合于你。霍兰德设计的自我职业选择量表，就是用来测量个人与每种人格模式的相似度。

2．霍兰德职业性向测验中的职业环境

霍兰德同时提出了六种职业环境模型，并给其与六种人格类型相同的命名。现实型的职业通常是那些对物体、工具、机器、动物等进行操作的工作。研究型的工作通常是指那些对物理学、生物学或文化知识进行研究和探索的职业。艺术型的工作通常指那些进行艺术、文学、音乐和戏剧创作的职业。社会型的工作主要是那些与人打交道的工作，如教导、培训、发展、治疗或启发人的心智等。管理型的工作主要是指那些通过控制、管理他人而达到个人或组织目的的职业。常规型的工作通常是指那些对数据进行细致有序的系统处理的工作，如录入、档案管理、信息组织和工作机器操作等。

霍兰德认为：一种职业环境就是一种职业氛围，而这种职业氛围又是由具有类似人格特质的人所创造出来的特定环境，它具有特定的价值观念、态度倾向和行为模式。也就是说，每种工作环境都由相应人格类型的人主导。例如：在现实型环境中，大部分人会是现实型人格。如果人格类型与职业环境适配（如一个社会型人格特质的人在社会型的职业环境中工作），就有可能取得令人满意的结果，如增加职业满意度、带来职业成就感和提高职业稳定性等。

上述六种职业环境类型在不同的职业和环境中都或多或少地存在着，只是其中的两三种会占据主导地位。一个特定的职业场所的工作氛围可以通过对其工作人员的工作、教育背景或职业偏好进行分类而获得。例如，一所学校的人员组成可能遵循如下结构：40%的社会型人员、25%的研究型人员、15%的艺术型人员、10%的常规型人员、6%的现实型人员和 4%的管理型人员。这种职业环境类型可用代码 SIACRE 来表示。

3．霍兰德职业性向测验中六种类型间的关系

霍兰德提出了六角形模型来解释六种职业环境之间的关系（见图 2-1），他指出，在六角形模型上，任何两种职业类型之间的距离越近，其职业环境及人格特质的相似程度就越高。例如，管理型和社会型在六角形模型上的距离最近，它们的相似程度最高。比

如说，社会型和管理型的人都较其他类型的人更喜欢与人打交道；而管理型和研究型在模型上正好处于相对的位置，这就意味着它们的相似程度就最低；管理型和现实型则具有中等程度的相似性。

六角形模型也表明了六种人格特质类型之间的一致性。相邻的类型，即那些在六角形上相近的类型组成了最一致的模型。从六角形模型上看，最一致的模型有现实型—研究型—常规型、社会型—管理型—艺术型、管理型—常规型—社会型等。而人格特质类型相反的模型如现实型—社会型、管理型—研究型等一致性最低，如常规型的人多墨守成规，而艺术型的人则富有创新精神；常规型的人擅长自控，而艺术型的人则擅长表达等。

六角形模型可以帮助我们对人格特质类型与职业环境之间的适配性进行评估。例如，一个社会型人格特质占主导地位的人在一个社会型职业环境中工作会感到更舒畅，但是如果让他在一个现实型的工作环境中工作，他可能就会感到不舒服、不满意，因为社会型和现实型具有不同的特点。霍兰德提出这一“适配型”概念也支持了他有关人格特质模型中占主导地位的特质类型可以为个人选择职业和工作环境提供方向的理论。

霍兰德同时指出：应该注意人格特质模型之间的区分性。霍兰德的自我职业选择量表是用于测试六种人格特质类型的量表。现在来看看一个测试结果中三个字母代码的得分情况：假设一个代码的前三个字母的得分分别是 30 分、20 分和 10 分，这和前三个字母得分分别是 21 分、20 分和 18 分的同样三个字母代码的类型是很不同的，前一种分数组合（30-20-10）代表的是区分性或者稳定性高的模型，而后一种分数组合（21-20-18）的区分性则不够。像这种分数接近的类型，我们既要对其前三个字母的组合进行研究，同时也要对其他六个可能的组合进行研究，因为这种模型的区分度太低。当前两个字母得分接近而它们与第三个字母的得分相差很远（如 27-25-7）时，需要对所有由前两个字母形成的代码组合进行研究，其中包括这两个字母分别在三个字母的代码中出现在第一位和第三位、或第二位和第三位的代码组合。

要想作出正确决策，选好自己的职业，迈好事业发展的第一步，必须做好两个方面的工作：一要了解职业世界，对职业进行研究；二要了解自己，做好自我分析。

合理择业的前提之一——找出一种发展潜力大的职业。职业生涯选择的成功不能靠运气，而要靠对未来发展趋势的清醒认识。

合理择业的前提之二——认识和把握自己。职业选择中的许多重要决策必须由自己来作出，而进行这些决策又要求自己制定大量的个人生涯规划并付出大量的努力。进行职业选择的关键是进行如下自我剖析。

（1）透视个人希望从职业中获得什么；

（2）透视个人的性格、兴趣、气质、才能与不足；

（3）透视自己的价值观以及它们是否与自己当前正在考虑的这种职业相匹配。

霍兰德职业兴趣类型和坎贝尔职业兴趣类型的对照表，如表3-13所示。

表3-13　霍兰德类型和坎贝尔兴趣问卷的关系

霍兰德类型	坎贝尔兴趣和职业生涯发展问卷（CISS）
现实型（R）	生产、冒险
研究型（I）	分析
艺术型（A）	创造
社会型（S）	帮助
管理型（E）	影响
常规型（C）	组织

【案例分析】

李一男：出走华为的叛逆男人

2008年10月6日，百度宣布任命李一男为百度公司首席技术官，即日起生效。

华为准接班人李一男，沉默两年之后火线换亲加盟百度。就在两年前，他曾以更为悲壮的方式进入华为，那是他第二次走进这家以狼作为图腾的公司。

像大多数人认为的那样，李一男是个倔强的理想主义者，虽然刻意低调却又不时卷入看不见硝烟的战争。而此次，百度会成为李一男期待的黎明吗？

与那些同在通信行业前台的人物相比，李一男此次离开华为缺少一个辉煌的告别——与现在华为的告别、与过去港湾的告别，或许也将是与通信行业的彻底告别。但他的离开却是对犬牙交错的通信产业一个最真实的呈现。李一男两次离职华为，潜藏在其中的不仅包括梦想，也包括在商战的残酷竞争中显得单薄而可怜的骄傲和叛逆。

通信少帅梦断华为

1992年，正读研究生第二学年的李一男与他的几位同学一起，怀揣着理想进入当时毫不起眼的华为实习。一年之后，这个带着黑色边框眼镜的大男孩正式加盟华为。华为的多位老员工回忆，当时的李一男不爱讲话，但天生的技术敏感让他深得华为高层的赏识。

“他的确是个技术天才，但在与同事相处的过程中却处处左支右绌。如果是在其他公司，李一男肯定会被排挤出去。”当时任华为人力资源部专员的于蓉如今已不愿轻言往事，她已经是一家生产化学试剂公司的人力资源总监。

“当时在华为明显的气氛是，争论强烈但没有复杂的办公室政治，而且当年的华为

确实在任正非的领导下唯才是用，这正是吸引李一男留在华为并能被委以重任的原因。”于蓉表示，“最明显的例子是，在李一男的思想中根本没有层级制度，在技术和产品方面的见地他常常只跟两个人分享——与他一起进入华为的徐某和任正非本人。这种在任何一家国内公司看来都显得有点特立独行的行为方式，却大受任正非喜爱。”

或许是李一男的技术天赋打动了任正非，1995 年，李一男被破格提升为华为总工程师。当时的李一男仅 25 岁，在华为历史中颇占分量的华为上海研究院在李一男加盟升任总工后一年才正式成立。

少年得志的李一男并没有因此改掉骄傲和叛逆的行为方式，“很少对人假以辞色，对其他副总也是态度粗暴，和任正非很相像。这可能源于他的单纯，不知道了解如何做人，或许压根是不屑于学习。”于蓉回忆当年的李一男。有趣的是，李一男对产品和技术发展趋势的把握却总能走在时间前面，因此华为与任正非本人也给了他足够大的发展空间。于蓉表示：“当时，外界议论说李一男身上有太多任正非的影子，任正非这位华为的开创者和精神领袖用独到、乖张的性格感染了业界，自然也影响了‘不谙世事’的李一男。李一男在 2000 年离开华为时，除了与任正非和少数技术主管仍保持顺畅的沟通之外，和大多数其他高管都有不同程度的交恶。这预示了不失才华的李一男今后与华为的曲终人散。”

2000 年，一致被认为是任正非准接班人的李一男携 1 000 万元分红第一次走出华为，当年创立了港湾网络。饶有意味的是，就在李离开之际，任正非在五洲宾馆举办隆重的欢送会，期望港湾成为华为内部创业的典范。2001 年，港湾推出路由器和交换机等产品，港湾与华为自此反目，任正非昔日的爱将，在此后 7 年的时间内，不断与这位华为“老船长”开着不合时宜的玩笑。

“李一男在离开华为后的 4 年内，并没有与华为直接竞争。这其中除了种种说不清的竞争利益之外，还能看到李一男本人对任正非、对自己在华为的 5 年经历的认同与尊重。”熟悉港湾的一位资深评论人士认为，“2005 年 9 月是港湾与华为正面冲突的分水岭，面对竞争对手西门子欲收购港湾的消息，华为向港湾发出律师函，要求港湾尽快解释对华为多项产品的知识产权侵犯问题。”2006 年，西门子基于华为与港湾的知识产权纠纷问题，宣布放弃收购港湾。从此，港湾不断传出被某公司收购的传闻，直至港湾成为华为囊中之物。

谁能让李一男走人

2006 年 6 月，华为宣布收购港湾网络——没有新闻发布会，没有红酒，李一男与任正非这对昔日的师徒、如今的对手再次握手。

“公司在发展中遇到很多困难和挫折，由于管理层，尤其是我本人在知识和能力方

面的欠缺，导致在公司战略的制定和内部的管理上都存在很多不足，错失了企业发展的机遇，辜负了大家对我的期望，对此也感到深深的自责。”倔强的李一男从未作过像6月6日发给员工的内部邮件中那样诚恳的道歉。作为与任正非多年是非恩怨感情交错的后辈，5年前还接受任正非干杯祝愿的通信少帅，被迫放弃了自己一手养大的孩子。

少帅李一男温顺回归华为，在许多接近李一男的人眼里是一件不可思议的事情。原港湾市场部公关专员杨先生表示，8年前李一男的离职就已经注定了与老东家华为今后的关系将非常微妙。“李总跟着港湾回到华为让公司上上下下都感觉很惊讶，李总不像是屈服在资本意志下的人。”他说。

据他回忆，华为收购港湾时，李一男本人的状态并没有因被迫放弃自己一手带大的“孩子”而失常。“相反，他看起来心情还蛮好，尽管公司上上下下的气氛都很不友好。”在李一男的价值观中，倔强与骄傲似乎从未走远，即使在与华为的抗争中明显处于劣势，李一男也从未张口向昔日的故人作任何讨价还价。李一男的傲骨，与之前在华为颇为不利的人际关系，注定其在华为将再次度过孤寂的两年。

李一男在华为与港湾的近10年中，一直都是一个备受争议的人物。他曾经用自己极其敏锐的技术嗅觉领导了华为的技术研发，也曾在后来与老东家进行的收购大战中处处被动。在两次进出华为的过程中，李一男收获了人生历程中最宝贵的经验、资本和为人处世之道，却失掉了与生俱来的骄傲天性。

与李一男一样，华为副总裁郑宝用也是任正非的得力干将。对于李和郑，任正非并没有像柳传志那样协调好二虎相争的关系。“树欲静而风不止”，尽管两个当事人相互之间并没有成见，但公司内部人言可畏，许多人都风传两人争夺任正非接班人的位置，这一度让社会关系学不佳的李一男非常被动。

如今大多数华为内部员工都认为，李一男此次离开华为加盟百度，原因有二：其一是有了李一男第一次“叛逃”华为的经历，任正非对其信任已经大打折扣，此后的两年时间内，李本人一度以首席科学家的职务被华为雪藏，没有施展身手的机会；其二是李一男本人的倔强使其在华为内部并不受欢迎。

华为的同行、四川迈普集团品牌推广部经理刘炜知道李一男离开华为后，用了易卜生《玩偶之家》式的“出走”二字来形容李一男的离职。他认为，任何人都明白李一男的技术天赋对华为的意义，但李一男根本得不到重用，所以李一男的离职“应该只是时间问题”。36岁时，李一男只能郁闷地说：“我没有别人幸运。”而38岁时，他必须选择离开。

山的那一边

从华为跳槽到百度，从通信转行到互联网，淡出公众视野两年之久的李一男，再次

回到公众的视野。通信少帅李一男加盟百度的消息传出后，业界震撼之余，对李一男和百度双方的选择充满猜想。

与事件本身造成的影响相比，李一男本人保持了学术派沉稳低调的风格，或许是考虑到此次转型的轰动程度之大。百度市场部表示，李一男在加盟百度的前 4 个月将潜心熟悉业务，不接受任何采访。

对于李一男选择百度，业内很多人不理解这一行为，不知道百度如何为李一男提供足够的发展空间，也不理解李一男如何通过百度这个平台来发挥他的“天才”价值。对此，华为内部知情人士认为，李一男选择离开华为并加入百度是非常合适的选择。对于他来说，经历了港湾的失败以后，没有必要贸然重新再次创业。他选择了百度以后，应该不会轻易回到通信行业，因为互联网有着更大的发展空间。

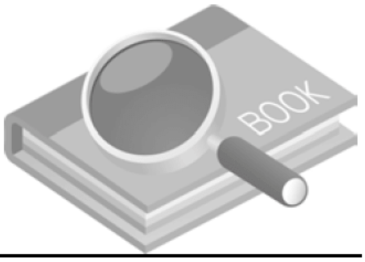
“李一男的眼光非常敏锐，他的事业选择即表示了他对未来的选择。而这种选择往往具有极强的前瞻性。”这位高层表示，“由于有通信行业的深厚积累，李一男进入与通信关联紧密的互联网行业障碍不大。通信行业独特的视角为李一男提供了转型的资本，而百度正好提供了这种实践机会。”

资料来源：李强强．李一男：出走华为的叛逆男人．中国市场，2008（46）

问题：

1. 你如何评价李一男的职业生涯？
2. 你认为应该如何处理职业忠诚和企业忠诚的矛盾？

第四章



个人职业生涯规划管理

学习目标：

- 了解个人职业生涯规划管理的内容
- 掌握个人职业生涯规划的步骤与方法
- 掌握如何设定个人职业生涯目标
- 了解职业生涯成功的涵义、标准、类型及其个人因素
- 掌握如何开发个人职业生涯

第一节　自我分析与定位

有效的职业生涯规划应从自我认识开始——然后才能谈到建立可实现的目标，并确定怎样达到这些目标。自我分析就是对自己进行全面的分析，通过自我剖析来认识自己、了解自己，以便准确地为自己定位。自我分析的重点在于测评出管理能力、人际交往能力、知识水平、职业导向因素、价值观念和相对独立性等。自我分析是个人职业生涯规划的基础，它将直接关系到个人的职业成功与否。

一、自我分析的内容

自我分析应从个人、事业和家庭三个方面进行。

1．个人分析

个人分析不仅要分析个人的职业兴趣、性格、职业能力和职业性向，还要分析个人的健康情形、自我是否充实以及个人的休闲情况。事业分析，主要分析个人的财富情况、所属的社会阶层、自我实现情况。家庭分析，主要分析个人的生活品质、家庭关系和家人的健康。这方面的分析，可以通过提出一系列的问题进行，如表 4-1 所示。

表4-1　自我分析内容

个人部分	健康情形	是否有不良的生活习惯？是否有影响健康的活动？生活是否正常？有没有养生之道？
	自我充实	是否有专长？经常收集和阅读资料吗？是否正在培养其他技能？
	休闲管理	是否有固定的休闲活动？有助于身心和工作吗？是否有休闲计划？
事业部分	财富所得	薪资多少？有储蓄吗？有动产、有价证券吗？有不动产吗？价值多少？有外快吗？
	社会阶层	现在的职位是什么？还有升迁的机会吗？是否有升迁的准备呢？内外在的人际关系如何？
	自我实现	喜欢现在的工作吗？理由是什么？有完成人生理想的准备吗？
家庭部分	生活品质	居住环境如何？有没有计划换房子？家庭的布置和设备如何？有心灵或精神文化的生活吗？小孩、夫妻、父母有学习计划吗？
	家庭关系	夫妻和谐吗？是否拥有共同的发展目标？是否有共同或个别的创业计划？子女与父母、与公婆、与姑叔、与岳家的关系如何？是否常与家人相处、沟通、活动、旅游？
	家人健康	家里有小孩吗？小孩多大了？健康吗？需要托人照顾吗？配偶的健康如何？家里有老人吗？有需要你照顾的家人吗？

2. 环境分析

环境分析涉及行业条件分析、企业条件分析、地区条件分析和社会条件分析。行业条件分析要注意社会当前及未来需要的行业。企业条件要分析公司是否有改革计划、公司需要什么人才等。地区条件分析要视行业和企业而定。社会条件分析要注意政治、法律、经济、社会与文化、教育等条件，该社会的特性及潜在的市场条件。

3. 关键问题分析

分析影响职业成功的关键问题，包括问题发生的领域、问题难度、自己与组织的相互配合情况。

（1）影响职业成功的问题有哪些：家庭问题、自我问题还是工作问题，或是其中两者或三者的共同作用？

（2）解决这些问题的难度有多大：是否需要学习新技能？是否需要全神贯注？是否需要改变态度与价值观？

（3）自己与组织的相互配合情况：自己是否作出贡献？是否学会在组织内部选择适合自己的职业领域中发挥专长？和其他组织成员的团结协作怎样？组织对自己的职业生涯设计和自己制定的职业生涯规划是否冲突等？

二、自我分析的方法

自我分析的方法有很多，比较常用的主要有这样三种：橱窗分析法、自我测试法和计算机测试法。通过采用不同的方法测试，可以帮助我们全面了解自己、认识自己，并以此为基础规划和设计自己。

（一）橱窗分析法

橱窗分析法是自我剖析的重要方法之一。心理学家常把对个人的了解比成一个橱窗——为了便于理解，我们可以把橱窗放在一个直角坐标系中来进行分析。坐标的横轴正向表示别人知道，负向表示别人不知道；纵轴正向表示自己知道，负向表示自己不知道。这样就可将坐标橱窗表示成图 4-1。

图 4-1 橱窗分析法坐标橱窗图

其中：

橱窗 1 是自己知道、别人也知道的部分，称为“公开我”，属于个人展现在外、无所隐藏的部分；

橱窗 2 是自己知道、别人不知道的部分，称为“隐私我”，属于人内在的私有秘密部分；

橱窗 3 是自己不知道、别人也不知道的部分，称为“潜在我”，属于有待开发的部分；

橱窗 4 是自己不知道、别人知道的部分，称为“脊背我”，犹如一个人的背部，自己看不到，别人却看得很清楚。

在进行自我剖析时，重点是要了解橱窗 3“潜在我”和橱窗 4“脊背我”这两个部分。

“潜在我”是影响一个人未来发展的重要因素，因为每个人自身都蕴藏着巨大的潜能。许多研究都表明，人类平常只发挥了极小部分的大脑功能。如果一个人能够发挥出其一半的大脑功能，他将很轻易地就能学会 40 种语言，背　整套百科全书。著名的美国心理学家奥托指出，一个人所发挥出来的能力，只占他全部能力的 4%。控制论的奠基人美国数学家 N·维纳也曾指出：“可以有把握地说，每个人，即使他是做出了辉煌成就的人，在他的一生中利用他自己的大脑潜能也还不到百　分之一。”由此可见，认识与了解“潜在我”是自我剖析的重要内容之一。

“脊背我”是准确地对自己进行评价的一个重要方面。如果你能诚恳地、真心实意地对待他人的意见和看法，你就不难了解“脊背我”。当然，这需要一个人具备开阔的　怀、正确的态度和有则改之、无则加　的精神，否则就很难听到别人对自己的真实评价。

（二）自我测试法

自我测试法是通过回答有关问题来认识自己、了解自己，这是一种比较简捷、经济的自我分析法。其测试题目大都是由心理学家经过精心研究设定的，只要如实回答，就能在相当程度上了解自己的有关情况。在自测回答问题时，切　寻找标准答案，而应该是自己怎么想、怎么认识就怎么回答，这样得到的测试结果才有实际意义。

自我测试的内容和量表有很多，具体涉及方方面面，如性格测试、气质测试、情绪测试、智力测试、技能测试、记忆力测试、创造力测试、观察力测试、应变能力测试、想象力测试、管理能力测试、人际关系测试、行动能力测试等。

常用的六种测试工具，包括自我访谈记录、斯特朗—坎贝尔个人兴趣调查问卷、奥尔波特—弗农—林赛价值观问卷、24 小时活动日记、“重要人物”访谈记录和生活方式描述，具体内容如表 4-2 所示。

表4-2　自我分析常用的六种诊断工具

序号	诊断工具	诊断方法
1	自我访谈记录	给每一个问题发一份提　，其中有 11 问及他们自己情况的问题要他们提供有关自己生活（有关的人、地、事件）他们经历过的转折以及未来的设想，并让他们在小组中互相讨论。这篇自传　要体裁的文件将成为随后的自我分析依据的主要材料
2	斯特朗—坎贝尔 个人兴趣调查问卷	这份包含有 325 项的问卷填答后，就能据此确定他们对职业、对领域、交往的人物类型等的喜恶倾向，为每人跟不同职业中成功人物的兴趣进行比较提供依据
3	奥尔波特—弗农—林赛 价值观问卷	此问卷中列有多种相互矛盾的价值观，每人需对之作出 45 种选择从而测定这些参加者对不同的关于理论、经济、美学、社会、政治及宗教价值观接受和同意的相对强度
4	24 小时活动日记	参与者要把一个工作日及一个非工作日全天的活动如实而无遗　的记下来，用来对照其他来源所获同类信息是否一致或相反
5	“重要人物” 访谈记录	每位参加者要对自己的配偶、朋友、亲　、同事或其他重要人物中的两个人，就自己的情况提出一些问题，看看这些　观者对自己的看法，这两次访谈过程需要录音
6	生活方式描述	每位参加者都要用文字、照片、图或自己选择任何其他手段，把自己的生活方式描述一番

（三）计算机测试法

计算机测试是一种现代测试手段。这种测试与自我测试法相比，其科学性、准确性较高，是一种了解自己、认识自己的有效的方法。目前，用于测试的软件多种多样，许多网站也都开设有网上测试（如 http://www.ayao.net 和 http://test.studyget.com 等网站）。国外目前最常使用的四种计算机辅助指导系统为：“发现”、“职业辅导信息系统”、“职业信息系统”和“互动式指导及信息系统”。如今，应用计算机技术作为获得职业信息的方法已经应用得越来越普遍了。

通过自我剖析认识自身的条件和整体综合素质，可以对自己进行比较准确综合评估，以便根据自身的特点设计自己的职业发展方向和目标。表 4-3 为自评估练习举例。

表4-3　自我评估练习举例

<table>
<tr><th>活　动</th><th>目　标</th></tr>
<tr><td>第 1 步：我现在处于什么位置
思考你的过去、现在和未来。画一张时间表，列出重大事件了解目前职业现状</td><td>了解目前职业现状</td></tr>
<tr><td>第 2 步：我是谁
利用 3×5 卡片，在每张卡片上写下“我是谁”的答案，考察自己担当的不同角色</td><td>这有利于未来的目标设置</td></tr>
<tr><td>第 3 步：我喜欢去哪儿，我喜欢做什么
思考你目前和未来的生活。写一份自传并回答三个问题：你觉得已经获得了哪些成就？你未来想要得到什么？你希望人们对你有什么样的印象？这有利于未来的目标设置</td><td rowspan="3">明确所需要的资源</td></tr>
<tr><td>第 4 步：未来理想的一年
考虑下一年的计划。如果你有无限的资源，你会做什么？理想的环境应是什么样的？理想的环境是否与第 3 步相吻合？明确所需要的资源</td></tr>
<tr><td>第 5 步：一份理想的工作
现在，思考一下通过可利用资源来获得一份理想的工作。考虑你的角色、资源、所需的培训或教育，明确所需要的资源</td></tr>
<tr><td>第 6 步：通过自我总结来规划职业发展
● 是什么让你每天感到心情愉悦
● 你擅长做什么，人们对你有什么样的印象
● 为了达到目标你还需要什么
● 在向目标进军的过程中你会遇到什么样的阻碍
● 你目前该做什么才能迈向你的目标
● 你的长期职业生涯目标是什么</td><td>总结目前的状况</td></tr>
</table>

第二节　职业生涯机会评估

所谓职业生涯机会评估，就是对影响自己职业生涯发展的内外环境因素进行分析，从而找出适合自己职业发展的机会。每个人都生活在一定的环境中，其成长与发展都与环境息息相关。所以，在制定个人的职业生涯规划时，也要分析环境的特点、环境的发展变化、自己与环境的关系，自己在特定环境中的地位、环境对自己提出的要求以及环境对自己有利与不利的条件等。只有对这些环境因素都有一个充分的了解，才能在复杂的环境中做到避害趋利，才能使自己的职业生涯规划得以发展与实现。

一、对职业所处的社会环境进行分析

社会环境对每个人的职业生涯乃至发展都有重大的影响。它不但能够影响到我们的职业，还能影响到我们生活的方方面面。通过对社会大环境进行分析，了解所在国家或地区的经济、法制建设发展方向，可以帮助我们寻求各种发展机会。

1．经济发展水平

在经济发展水平高的地区，由于企业相对比较集中，优秀企业较多，个人职业选择的机会也就比较多，因而比较有利于个人职业的发展；反之，在经济落后的地区，个人职业选择的机会就会相对较少，由此个人的职业生涯发展也会受到很大的限制。

2．社会文化环境

社会文化是影响人们行为、欲望的基本因素。它主要包括教育水平、教育条件和社会文化设施等。在良好的社会文化环境中，个人往往能够得到良好的教育和　陶，从而也就为其职业发展打下了良好的基础。

3．价值观念

个人生活在社会环境中，必然会受到社会价值观念的影响。在现实生活中，大多数人的价值取向在很大程度上都是为社会主体价值取向所左右的。一个人的思想发展、成熟的过程，其实就是认可、接受社会主体价值观念的过程。而社会价值观念也正是通过影响个人价值观来影响个人的职业选择的。

4．政治制度和氛围

政治和经济是相互影响的。政治不仅能影响到国家的经济体制，而且还影响着企业的组织体质，从而直接影响到个人的职业发展；另外，政治制度和氛围还会潜移默化地影响个人的追求，从而对个人的职业生涯产生影响。

二、对职业所处的行业环境进行分析

职业生涯是在特定的行业、具体的企业中进行的。组织的行业环境将会直接影响到组织的发展状况，进而也就影响到个人职业生涯的发展。行业分析既包括对目前所在行业的环境分析，也包括对将来想从事的目标行业的环境分析。

1．行业发展状况

首先应当了解自己现在从事的是什么行业，这个行业在我们国家的发展趋势如何。它是一个逐渐　缩的行业——比如资源消耗大、造成环境污染的小型采矿业、小型造纸厂等，还是一个朝阳行业——比如旅游业、保险业、管理咨询行业等。

2．国际国内重大事件对该行业的影响

行业的发展很容易受到国内国际重大事件的影响，进而就会影响到该行业能否提供较多的职业机会，比如2008年奥运会的举办就为北京的建筑业、旅游业和服务业等提供了较大的发展和较多的就业机会。

3．目前的行业优势和问题

在这方面特别应关注的是行业目前存在的问题是可以改进或避免还是无法消除的？行业是否具有优势和竞争力？这种优势会持续多久？

4．行业发展前景预测

对行业发展前景的预测可以从两方面来进行分析：一方面是行业自身的生命力，是否有技术、资金支持等；另一方面也要考虑和研究国家对相关行业的政策。政府往往会根据经济与社会发展状况对一些行业发布法规、政策，如对一些行业实施鼓励、 持，对另一些行业则要限制发展。

一般来说，个人可以通过回答下列问题来帮助自己更清楚地认识所处的社会环境对职业选择和职业发展的影响。

（1）你所在地区的经济发展形势怎样？是发展很好，还是一般或者较差？这个地区能给你提供怎样的发展机会？

（2）你所在的行业是处于发展上升时期，还是处于衰落时期？这个行业会为你提供哪些发展机会？机会有多大？

（3）社会上将会出现哪些新兴行业？哪些新兴行业比较适合你的发展？

（4）社会上还有哪些地方、哪些行业和哪些企业对你有更好的发展机会？

（5）还有哪些重要的社会因素会影响到你的职业选择和职业发展？

三、对职业所处的组织环境进行分析

如果一个人已经在工作或者将要进入某一个组织工作，组织环境就会对这个人的职业发展产生重要的影响。通过对组织的内部环境进行分析，可以帮助个人了解企业在本行业和新的发展领域中的地位和发展前景，以及组织产品在市场上的发展前景。

1．组织文化

组织文化决定了一个组织如何看待其员工，所以员工的职业生涯是为组织文化所左右的。一个主张员工参与管理的组织显然要比一个独裁的组织能为员工提供更多的机会；而一个渴望发展、追求挑战的员工自然也很难在论资排辈的组织中受到重用。当然，从另一方面来看，个人的价值观与组织文化有冲突，难以适应组织文化，这也决定了他在

组织中难以得到发展。因此，组织文化也是在制定个人职业生涯规划时应当加以考虑的一个重要因素。

2．组织制度

组织员工的职业发展是要靠组织管理制度来保障的，包括合理的培训制度、晋升制度、绩效评估制度、奖 制度、薪酬制度等。诸如组织的价值观、组织的经营哲学也只有渗透到制度中，才能使制度得到切实的贯彻执行。凡是没有制度或者制度制定得不合理、不到位的组织，其员工的职业发展就难以实现。

3．领导人的素质和价值观

组织的文化和管理风格与其领导人的素质和价值观之间往往有着直接的关系，实际上组织的经营哲学往往就是组织家的价值观。组织主要领导人的抱负及能力是组织发展的重要因素。

4．组织实力

组织在本行业中是具备了很强的竞争力，还是处于一个很快就会被 并的地位？发展的前景是什么？在激烈的市场竞争中，不一定是最大、最强的组织就能生存，即不是强者生存而是适者生存。只有适应这个环境、适应发展趋势的组织才能生存。

你对你工作的组织环境有所了解吗？它会给你的职业发展带来怎样的发展机会？为了更清楚地了解你所处的组织环境，请先回答下列问题。

（1）你所在的是一个什么性质的单位？是企业、政府机构还是事业单位？

（2）如果你工作的地方是企业，那么是什么性质的企业？是生产性企业或者商业企业？是处于发展中的企业还是衰落中的企业？

（3）你所在的组织的发展目标是什么？这样的发展目标为你的职业发展提供了什么样的机会？

（4）组织将最需要什么样的人才？组织将会出现哪些新增的岗位？你的上司中有哪些人退休或转移到别的岗位？你现在或者通过发展能适应组织发展的要求吗？

（5）你有哪些竞争对手和潜在的竞争对手？他们有哪些特长？这些特长对你的工作会起到什么样的作用？

（6）还有哪些组织因素会影响到你的职业选择和职业发展？

对组织的评估也有一个渐进的过程。在选择一个组织时，个人要尽可能地利用可以获得的信息，了解组织的基本情况。通过对组织进行分析得出结论，判断自己对组织发展战略、组织文化和管理制度的认同程度，了解组织结构发展的变化趋势及与自己有关的未来职务的发展预计。但是在进入组织后，随着对组织内部的进一步了解，还应对组织做出重新评估，以进一步明确自己的发展目标或做出重新择业的决策。

第三节　职业生涯目标的设定

职业发展必须有明确的方向与目标，目标的选择是职业发展的关键，坚定的目标可以成为追求成功的驱动力。研究表明：一个人事业的成败在很大程度上取决于其有无适当的目标，凡是成功的人士都有明确的奋斗目标，那些没有奋斗目标的人则都没有获得成功。因此，一个未来的成功者必须是一个目标意识很强的人。

一、职业目标设立的原则

设立职业目标要遵循八个指导原则。

1．可行性原则

可行性原则是指就你自己的能力和特点而言，实现这个目标是现实的，可能的。

2．可信性原则

可信性原则是指自己真的相信能完成这个目标，对自己的能力非常有信心，相信自己能够在设立的时间之内完成。

3．可控性原则

可控性原则是指你对最终一些可能会影响到你实现目标的因素的控制能力。

4．可界定原则

即目标必须是以普通人都能理解的口头语言或书面语言表达。对代表一个长期目标的用词必须仔细推　，这样才有可能将它进一步分解为一系列的短期限目标。

5．明确性原则

即只陈述某一特定的目标，并且在一段时间之内只集中于这一目标。

6．自愿性原则

即制定的目标应该是自己的真正想去做的事情，而不是别人强加给你的。

7．成长性原则

这是指目标应该是对自己和他人均无伤害性或破坏性的。

8．可量化原则

即目标应当尽量以一种能够用数字加以量化的方式来表达，而尽量不要采用宽泛的、一般的、模糊的或抽象的形式。以一种可衡量的方式开始你的目标，使你可以在向目标迈进的过程式中计算、控制或调整自己的进程。表 4-4 提供了一些目标的示例。

表4-4　设立可以测量的目标举例

含糊的目标	较好的目标
我的目标是……	我的目标是……
更好地完成家庭作业	每天阅读历史书12页以上，在下周六晚10点之前至少要读到60页
加强锻炼	在以后的两个星期内，每天都在45分钟内跑完5 000米
获得更多的杂志订单	在下星期这个时间之前获得30份杂志单
在网球比赛中表现得更好	在下星期的网球期间练飞发球，每天至少要有40～50个球落在发球区之内
减	在……之前减掉2公

二、职业目标的分解

职业目标分解就是根据观念、知识、能力差距将职业生涯长期的远大目标分解为有时间规定的长、中、短期目标，直至将目标分解为某一确定日可以采取的具体步骤。目标分解是一个将目标清晰化、具体化的过程，是一个目标化成可操作的实施方案的有效手段，是一个非常重要的实现目标的方法。

目标分解的主要目的就是分段、分步实现大目标、总目标。影响目标分解的因素主要有：环境条件、自身条件、职业方向、职业生涯阶段和在一个组织内的工作阶段等。

分解目标的方法主要是按性质分解和按时间分解。按性质分解，可以将目标分解为外职业生涯目标和内职业生涯目标；按时间分解，可以将目标分解为最终目标、长期目标、中期目标和短期目标。

（一）按性质分解

美国著名职业指导专家沙因教授的职业学说有着重要的学术影响和实践价值，他把人的职业划分为十个阶段，把人的职业生涯含义分为“外职业生涯和内职业生涯”。根据他的这一划分，职业发展目标也可以相应地分为外职业生涯目标和内职业生涯目标两个层次。

外职业生涯是指从事职业时的工作单位、工作地点、工作内容、工作职务、工作环境、工资待遇等因素的组合及其变化过程；内职业生涯是指从事一项职业时所具备的知识、观念、心理素质、能力、内心感受等因素的组合及其变化过程。

1．外职业生涯目标

该目标主要侧重于职业过程的外在标记，它主要包括工作内容目标、工作环境目标、经济收入目标、工作地点和职务目标等。

（1）职务目标。职务目标通常需要具体化，如总经理（即负责管理全面工作的管理人员）、生产部经理或营销经理等部门经理（即负责管理一个部门的管理人员）。

（2）经济目标。比如明年的年薪为10万元，30岁之前　取20万元等。

通常，外职业生涯的这些因素多数都是别人给予我们的，尤其是在职业生涯初期。

2．内职业生涯目标

这一目标侧重于职业生涯过程中知识与经验的积累、观念与能力的提高和内心感受。这些因素不是靠别人 给你的，而是要通过自身努力去获得和掌握的。它主要包括以下几方面。

（1）工作能力目标：如能够和上级领导无障碍沟通的能力、组织大型公共关系活动的能力、组织结构设计的能力等。

（2）提高心理素质目标：心理素质目标主要包括能经受挫折与成功，能够做到临危不惧， 不惊。心理素质可以通过情绪智力的培训加以提高。

（3）观念目标：观念主要是指对人对事的态度和价值观。观念目标是指自己在工作学习中逐步形成一种什么样的观念或态度。

（4）工作成果目标：这一目标是指发现和应用新的管理方法创造新的业绩等。工作成果本身属于外职业生涯目标，但在取得工作成果的过程中取得的知识、经验等则都属于内职业生涯目标，它重在强调取得工作成果时的内心收获或成就感。

内职业生涯的因素是你通过努力自己获得、自己掌握的，一旦获得后别人是不可能从你的头脑中拿掉的。

外职业生涯目标和内职业生涯目标有着密切的关系：内职业生涯目标的发展可以带动外职业生涯目标的发展，外职业生涯发展目标的实现可以促进内职业生涯目标的实现。

（二）按时间分解

按时间分解就是给按性质分解的目标做出明确的时间规定。个人的职业目标按时间划分可以分为短期目标、中期目标、长期目标和人生目标。

1．短期目标

短期目标通常是指时间在一至两年内的目标。中长期目标通常都会被换成一个个具体的短期目标。短期目标是一种将长期目标具体化、现实化、可操作化的特殊工具，它是结果和行动之间的桥梁。其特点如下。

（1）目标必须清楚、明确、现实、可行。

（2）目标可能是自己选择的，也可能是组织或上级安排的、被动接受的。

（3）为每一短期目标都设立输出目标和能力目标。输出目标是为达到长远目标而设定的具体实施目标，是能以标准衡量是否完成的目标。能力目标则是为达到输出目标所需要的相应能力。两者是 手并进、互相支持的。

（4）短期目标要服从于中长期目标。

2．中期目标

中期目标一般为三到五年，它相对于长期目标要具体一些，如参加一些旨在提高技

术水平的培训并获得等级证书等。其特点如下。

（1）通常与长期目标保持一致。

（2）是结合自己的志愿和组织的环境及要求来制定的目标。

（3）可以用明确的语言来定量说明。

（4）对目标实现的可能性做出评估。

（5）有比较明确的时间，且可做适当的调整。

（6）基本符合自己的价值观，充满信心，愿意公布于众。

3．长期目标

长期目标的期限不可太长，也不可过短。时间为五年以上的目标通常比较粗、不具体，可能会随着企业内外部形势的变化而变化。其特点如下：

（1）目标有可能实现，与社会发展需求相结合。

（2）眼光放得比较远，不　于现实和近期，具有挑战性。

（3）非常符合自己的价值观，为自己的选择感到　傲。

（4）能用语言进行定性说明。

（5）没有明确规定实现时间，在一定范围内实现即可。

4．人生目标

人生目标是指整个人生的发展目标，时间可以长至 40 年左右。短期目标服从于中期目标，中期目标服从于长期目标，长期目标又服从于人生目标。在具体实施目标时，通常都是从具体的、短期的目标开始的。

个人职业目标体系如图 4-2 所示。

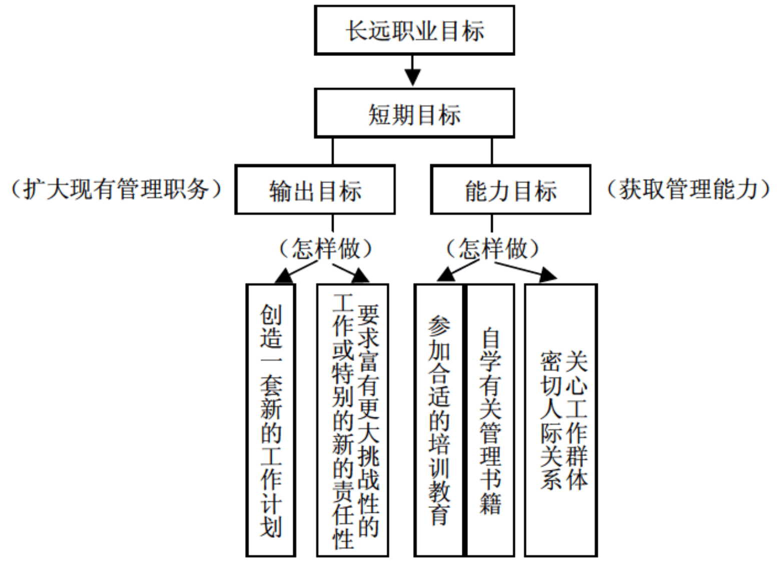


图 4-2　个人职业目标体系图

个人职业生涯的目标规划如表 4-5 所示。

表4-5　个人职业生涯规划表

姓　　名		性　　别	
年　　龄		学　　历	
所学专业		职业类型	
目前所在部门		目前任职岗位	

人生目标

1．岗位目标
2．技术等级目标
3．收入目标
4．社会影响目标
5．重大成果目标
6．其他目标

人生观简要文字说明：
实现人生目标的战略要点：

长期目标

1．岗位目标
2．技术等级目标
3．收入目标
4．社会影响目标
5．重大成果目标
6．其他目标

人生观简要文字说明：
实现长期目标的战略要点：

中期目标

1．岗位目标
2．技术等级目标
3．收入目录

实现中期目标的战略要点：

续表

短期目标
1．岗位目标 2．技术等级目标 3．收入目标 短期计划细节： （1）短期内完成的主要任务： （2）有利条件： （3）主要障碍及其对策： （4）可能出现的意外和应急措施： 年度目标及年度计划的细节通常另行安排，以保持生涯计划的相对稳定性和保存性。
职业生涯规划人（签字）： 制定个人的职业生涯规划日期：　　年　　月　　日

三、职业目标的组合

目标组合是处理不同目标之间相互关系的一种有效措施。在对总目标进行分解后，为了更为有效地处理不同子目标间的相互关系，还应对具有因果关系与互补性的目标积极地进行组合。对各种各样的目标可以从实践上、功能上和全方位等不同角度进行组合。其中全方位组合已经超出了职业的范畴，它涵盖了人生的全部活动。

（一）进行时间上的组合

职业生涯目标在时间上的组合可以分为并进和连续两种情况。

（1）并进组合，是指同时着手实现两个现行的工作目标或指建立和实现与目前内容不相关的预备职业生涯目标。建立和实现本职工作以外的目标是居安思危、具有长远眼光的表现，需要具备较强的时间管理能力和学习上的毅力。

比如，假定你做的是财务经理，那么它实际上就涵盖了两个职业：一个是财务专业人员，一个是管理人员。你需要在这两个职业上同时学习，共同提高，既要做优秀的财务工作人员，又要做成功的管理人员——这两个职业目标并不矛盾，可以同时进行。

（2）连续组合，是指一个目标实现之后再去实现下一个，最终连续而有序地实现各个目标。职业生涯的阶段目标与职业生涯的最终目标是相关联的：如果将职业生涯的阶段目标连接起来，加上一个时间表，再加上一个衡量目标达成结果评估方式，便转变成

了最终目标。

如果你想读完MBA后当两年财务经理，再去当人力资源部经理，这种目标组合方式就叫做连续组合，即实现了一个目标之后再实现另外一个目标。

（二）进行功能上的组合

职业生涯目标在功能上可以产生因果关系和互补关系。

（1）因果关系组合。通常情况下，内职业生涯是原因，外职业生涯是结果。如能力目标的实现，将有利于职务目标的实现；而职务目标的实现，则会带来经济收入的实现。因此，要想实现因果组合，就需要我们不断更新知识，树立新念，然后去实践。这样，我们的实践能力就提高了，随着职务提升，业绩突出，报酬也就会不断增加。

（2）互补作用组合，即把存在互补关系的目标进行组合。假如一名管理人员希望在成为一个优秀的部门经理的同时得到MBA证书，这两个目标之间就存在直接的互补作用：实际管理工作为MBA的学习提供了实践的经验和体会，而MBA学习则为实际的管理工作提供了理论和方法。

（三）全方位的组合

对目标进行全方位组合是指个人事务、职业生涯和家庭均衡发展，相互促进。要实现这一目标，就要求我们在建立职业生涯目标时，应当通盘考虑自己个人发展、家庭生活和职业生涯中的各种愿望。全方位组合已经超出了职业的范畴，它涵盖了人生的全部活动。完美的职业生涯规划并非要把生活中的其他内容排斥在外，而是要在生活中的不同目标间建立平衡的协调关系。

四、职业目标的选择

目标的定位是一个不容回避的问题。具体到每个人的人生要确立一个什么样的事业目标，需要根据主客观条件和可能来加以设计。高尔基说过：“一个人确定的目标越高，他才能发展得越快，对社会就越有益，我坚信这是一个真理。这个真理是根据我的全部生活经验，即根据我观察、阅读、比较和深思熟虑过的一切而确定的。”这个带有普遍意义的经验要求人们依据自己的目标，尽可能最大限度地发挥自己的心智才能。目标选择既要追求得高一些，也更要注重实现的可能性。应该说，目标定位是一个综合效应的结果。

由于每个人的具体条件各不相同，因此其目标也不可能完全相同，但其确定目标的方法都是相同的。选择职业目标时，应考虑以下基本要点。

（1）符合社会与组织需要。有需要才有市场、才有位置。

（2）适合自身的特点。不同的人往往有着不同的特点。这种特点就是你的性格、兴趣、特长等。而这些特点往往也就是你的优势，因此若能将目标建立在个人优势的基础上，就能左右逢源处于主动有利的地位。

（3）高低恰到好处。生涯目标是高一些好呢，还是低一些好？总的来看还是高一点好，因为一个人追求的目标越高，其才能就发展得越快，对社会也就越有益。

（4）幅度不宜过宽。最好选择窄一点的领域，并把全部身心力量投进去，这样更容易获得成功。

（5）注意长期目标与短期目标相结合。长期目标指明了发展方向，可以鼓舞斗志；而短期目标则是实现长期目标的保证。在职业生涯发展过程中，通过短期目标的达成，能够体验到达到目标的成就感和乐趣，鼓舞自己为了取得更大的成就而向更高的目标前进。但是光有短期目标看不到远大的理想，也会影响奋斗的激励作用，并且还会使事业发展摇摆不定，甚至偏离发展方向。因此，长、短期目标的结合更有利于生涯目标的实现。

（6）目标要明确具体。同一时期的目标不要太多，目标越简明、越具体就越容易实现，越能促进个人的发展。要实现人生目标，成就一番事业，必须把目标集中到一个焦点上。但这也并不是说就不能设立多个目标，而是可以将其分开设置，即一个时期设一个目标，实现一个目标后再实现另一个目标，拉开时间差距。

（7）注意职业目标与家庭目标以及个人生活与健康目标的协调与结合。要想在事业上取得成功，家庭与健康是基础和保证。

值得注意的是，在职业目标确定之后，并非就此一成不变——实际上经常需要对其进行多次调整才能明确方向。在现实生活中，目标与志向的调整是一种动态的调整，是随机变化的。如果你发现已经确定的目标与自己的素质及外在条件不相适应，那就应当另做打算。

第四节　职业生涯路线的设定

确定职业和职业发展目标，就要面临职业生涯路线的选择。所谓职业生涯路线，就是指当一个人选定职业后从什么方向实现自己的职业目标——比如是向专业技术方向发展，还是向行政管理方向发展。可以说职业生涯路线是整个人生规划的展开。

由于发展路线不同，对其要求也就不同。而且在现实生活中，即便是同一职业也有

不同的岗位。因此，在职业生涯规划中必须做出抉择，以便使学习、工作以及各种行为沿着你的生涯路线和预定的方向前进。职业生涯路线选择是职业发展能够成功的重要步骤之一。

一、进行职业生涯路线的选择

在选择生涯路线时，首先要对职业生涯各要素进行系统分析。具体来说，可以从四个方面来对其进行考虑。

1．我想往哪一路线发展

在这方面主要应当考虑自己的价值、理想、成就动机等主观因素，以便确定自己的目标取向。

2．我适合往哪一路线发展

在这方面主要应当考虑自己的性格、特长、经历、学历、家庭影响等一些客观条件对职业路线选择的影响，以确定自己的能力取向。

3．我可以往哪一路线发展

在这方面主要考虑自身所处的社会环境、政治与经济环境、组织环境等，来确定自己的机会取向。

4．哪条路线可以取得发展

一旦选定自己希望和适合的发展道路后，还应进一步综合分析各方面的因素，判断自己的这条职业目标的实现路线是否可以取得发展。

二、挑选最佳路线

职业生涯路线选择的重点是通过对自身因素和环境因素进行系统分析，权衡利　，做出路线选择，挑出能够实现自身目标的最佳路线。

典型的职业生涯路线图是一个“V”型图。假定 21 岁大学毕业参加工作，即“V”型图的起点是 21 岁。从起点向上发展，“V”型图的左侧是行政管理路线，右侧是专业技术路线。将路线分成若干等份，每等份表示一个年龄段，并将专业技术的等级、行政职务的等级分别标在路线图上，作为自己的职业生涯目标（见图 4-3）。当然，职业生涯路线也可能出现交叉与转换，具体可以根据自身的情况与处境来决定。

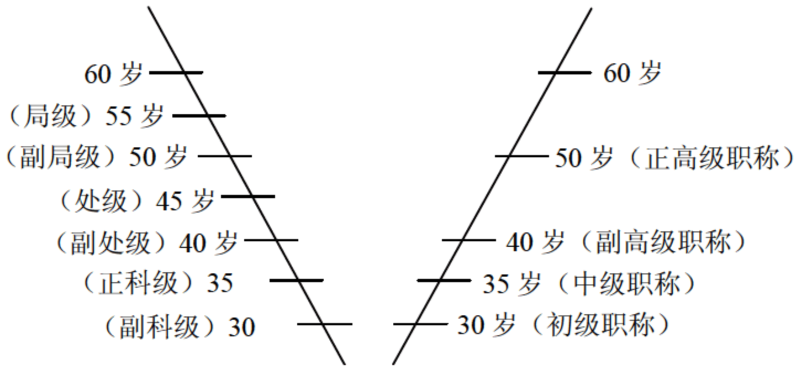


图 4-3　行政事业单位职业生涯路线图

第五节　职业生涯目标实现策略

在确定了职业生涯目标后，要想实现自己的职业生涯目标还必须有相应的职业生涯策略作保证。职业生涯策略是指为争取职业生涯目标的实现所采取的各种行动和措施。

1．增加个人对组织的价值，保住现有工作，为个人职业目标的实现奠定基础

一个人只有对组织有用才能长期留在组织中，因此如果决心在本组织内发展，首要的一步就是要保住现有工作。为此，在个人职业计划中要明确预期自己的位置在哪里、哪个岗位或哪项工作上能为组织持续地提供增值服务。

2．请求担当责任更大、更繁重的工作，并切实完成好工作任务

这样做一方面可以增加自己对组织的价值贡献，另一方面也可展示和证明自己的实际能力，为实现个人职业目标、获得职业成功创造条件。

3．事先设计好以何种方式去获得实现未来目标必需的知识和技能

这是个人职业计划成功的核心内容。职业成功与否固然有机遇因素，但是起决定作用的根基还在于个人的知识和解决问题的能力。在这一过程中，个人的职业期望必须与培训开发活动相结合，通过不断调整知识结构、提高运用能力来拓展职业成功的要素。比如为了达到工作目标，计划采取哪些措施提高效率？在业务素质方面，计划采取哪些措施提高业务能力？在潜力开发方面，计划采取哪些措施？对诸如此类的问题都要有具体的计划与措施。

4．培养、提高人际交往能力，搞好组织内工作场所的人际关系

工作场所的人际关系包括与上级的关系、与同级同事的关系以及与下属的关系。人际关系反映了员工的一种工作环境，如果处理不好，就会成为个人职业成功的障碍。人

际关系的好坏不仅反映了员工人际交往能力的大小，也反映了员工适应环境、能动地改造环境的能力，同时还能折射出员工的思想意识和个人特质（如性格）。因此，职业成功要求个人在处理人际关系时应当努力加强人际交往，建立良好的人际关系，为个人职业目标的实现寻求支持与帮助，以便促进职业目标的顺利实现。

总之，像参加公司的教育、培训与轮岗，构建人际关系网，参加业余时间的课程学习，掌握额外的技能与知识等，都是实现职业目标的具体策略，另外也包括为平衡职业目标与其他目标（如生活目标、家庭目标等）而作出的种种努力。通过上述种种努力，可以促使个人在工作中取得良好的业绩。需要注意的一点是，职业生涯策略一定要具体、明确、以便于定期检查落实。

第六节　职业生涯规划的反馈与修正

任何事物都是始终处于运动变化中的，由于自身及外部环境的变化，职业生涯规划也要随着时间的推移而变化。它既是个人对自己的不断认识过程，也是个人对社会的不断认识的过程。它是使职业生涯规划更加有效的一个手段，在制定职业生涯规划时，由于对自身及外界环境不是十分了解，最初确定的职业生涯目标往往是比较模糊或抽象的，有时甚至是错误的。经过一段时间的工作以后，有意识地回顾自己在工作中的言行得失，可以检验自己的职业定位与职业方向是否合适。在实施职业生涯规划的过程中自觉地总结经验和教训，评估职业生涯规划，可以修正个人对自己的认知，并可通过反馈与修正，纠正最终职业目标与分阶段职业目标的偏差，保证职业生涯规划的行之有效。同时，通过评估与修正还可以极大地增强个人实现职业目标的信心。

修订职业生涯规划的内容主要包括：重新选择职业、重新选择职业生涯路线、修正职业生涯目标、变更实施策略计划等。

第七节　职业生涯的成功

一、职业生涯的成功标准

职业生涯成功就是个人职业生涯追求目标的实现。职业生涯规划标准则是规划者个人对自己职业生涯目标实现程度的认可描述，它反映了规划者本人的价值观。职业成功

的定义因人而异，不应只有一种标准。对于不同的人来讲，职业需求不同、职业目标各异，成功的标准自然就不一样。职业生涯成功能使人产生自我实现感，从而促进个人素质的提高和潜能的发挥。职业生涯成功与否，在个人、家庭、企业、社会判定的标准上都具有明显的多样性。

德尔（C. Brooklyn Derr）经过研究总结出企业员工有五种职业生涯成功方向。

- 进取型——使其达到集团和系统的最高地位；
- 安全型——追求认可、工作安全、尊敬和成为“圈内人”；
- 自由型——在工作过程中得到最大的控制而不是被控制；
- 攀登型——得到刺激、挑战、冒险和“擦边”的机会；
- 平衡型——在工作、家庭关系和自我发展之间取得均衡协调发展，以使工作不至于变得太耗精力或太乏味。

迈克尔·德赖弗（Michael Driver）在对多种公司的经理和人事专家进行调查后，根据他们的自我意识，系统地阐述了四种职业生涯成功的标准。

- 一些人将成功定义为一种螺　型的东西，不断上升和自我完善（攀登型）；
- 一些　实的人需要长期的稳定和相应不变的工作认可（安全型）；
- 还有一些人认为成功只是暂时的——他们视成功为经历的多样性（自由型）；
- 直线型的人视成功为升入企业或职业较高阶层（进取型）。

德赖弗假定这些职业生涯观念来源于个人的思维习惯、动机和决策类型，并成为指导人们长期职业生涯选择的根据。

尽管由于人们价值观念的不同而导致对成功标准的定义也各有不同，但总的来说个人职业成功可以分为以下几种。

（1）个人的价值取向、能力、个人特质与其所选的职业相合适，且在这一职业岗位上的工作得心应手、顺心、顺利。

（2）个人有自我职业目标，无论是初就业便一直呆在某种职业岗位上，还是经历了多次职业变动，最终个人既定的职业目标得以实现，就是一种职业成功。这种职业目标因个人能力、个性、职业经历而有所不同，有人以做领袖、教授、专家为荣，也有人以做好本职的普通工作为荣。

（3）在所从事的职业工作岗位上尽职尽责，做出突出成绩，本人有一种自我满足感、成就感；或者得到组织、同事的认同，也是一种职业的成功。

（4）通于创新、另辟蹊径，从而在新的领域、或以新的方法有所建树，也是个人职业成功的实现方式。

二、职业成功的个人因素

个人能否获得成功除了受组织外部因素、组织内部因素等多方面的因素影响，还受个人因素的影响。个人因素是影响职业成功与否的一个根本的决定性因素。

有学者从20世纪美国最成功的几百位名人的终身经验中提炼出17条职业成功条件：积极的心态；确定的目的；多走些路；正确的思考；自我控制；集体心理；应用信心；令人愉快的个性；个人的首创精神；热情；集中注意力；协作精神；总结经验教训；创造性的见识；预算时间和金钱；保持身心健康；应用普通规律的力量。

基于前人对已有的实践经验的高度概括和总结，想要获得职业成功，个人必须具备的决定性和基本要素或条件是：信心、目标、行动。

1．信心

要想做一个成功者，首先就要一心想成为一个成功者。一定要有“我将是成功者”的坚定意识和信念，这是成功的先决条件。

2．目标

先确定总目标，再确定为达到总目标的具体目标。人生的意义就在于追求一个目标，就是不断打破现状追求超越的循环过程。

3．行动

这是获取职业成功的关键所在。如果不付诸行动，所谓信心、目标全都是空谈。以下是取得职业成功的必要行动。

- 积极主动，坚持不　，保持旺盛的激情。
- 适应形势与环境、不断有所创新。
- 把握机遇，助于职业成长。
- 有超前眼光。
- 善于利用时间。

职业生涯成功与家庭生活之间也有着非常密切的关系。个人与家庭发展遵循着并行发展的逻辑关系，职业生涯的每个阶段都与家庭因素息息相关，或协调或冲突。在职业生涯与家庭责任之间保持平衡，对于年轻人来说尤为重要。

要对职业生涯成功进行全面的评价，必须综合考虑个人、家庭、企业、社会等各方面的因素。有人认为职业生涯成功意味着个人才能的发挥以及为人类社会做出贡献，并认为职业生涯成功的标准可以分为“自我认为”、“社会承认”和“历史判定”。对于企业管理人员来说，按照其人际关系范围，可以将其职业生涯成功标准分为自我评价、家庭评价、组织评价和社会评价四类评价体系，具体内容如表4-6所示。

表4-6　职业生涯成功的评价体系

评价方式	评价者	评价内容	评价标准
自我评价	本人	自己的才能是否得到充分施展 对自己在企业发展、社会进步中所做的贡献是否满意 对自己在职称、职务、工资待遇等方面的变化是否满意 对处理职业生涯发展与其他人生活的关系的结果是否满意	根据个人的价值观念及个人的知识水平、能力
家庭评价	父母、配偶、子女等家庭成员	是否能够理解和肯定 是否能够给予支持和帮助	根据家庭文化
组织评价	上级、平级、下级	是否有下级、平级同事的赞赏 是否有上级的肯定和表 是否有职称、职务的晋升或相同责任权力范围的扩大 是否有工资待遇的提高	根据企业文化及总体经营结果
社会评价	社会　论 社会组织	是否有社会　论的支持和好评 是否有社会组织的承认和奖励	根据社会文明程度、社会历史进程

第八节　个人职业生涯开发

个人职业生涯开发，是指为了获得或改进个人与工作有关的知识、技能、动机、态度、行为等因素，以利于提高其工作绩效、实现其职业生涯目标的各种有目标、有计划、有系统的努力。个人职业生涯开发的内容和形式多种多样，一般应从个人要素开发和社会资本开发两个方面来加以开展，并要注意用有效的开发方法。

一、自我要素开发

（一）能力的开发

能力是一个人可否进入职业的先决条件，是能否胜任职业工作的主观条件。无论从事什么职业总要有一定能力作保证。如果没有任何能力，根本谈不到进入职业工作，对个人来讲也就无所谓职业生涯，职业工作能力。它包含有两大方面能力：体能、智能，具体化为 6 大能力要素：体力、心理、智力、知识、技能、人际交往，如图 4-4 所示。

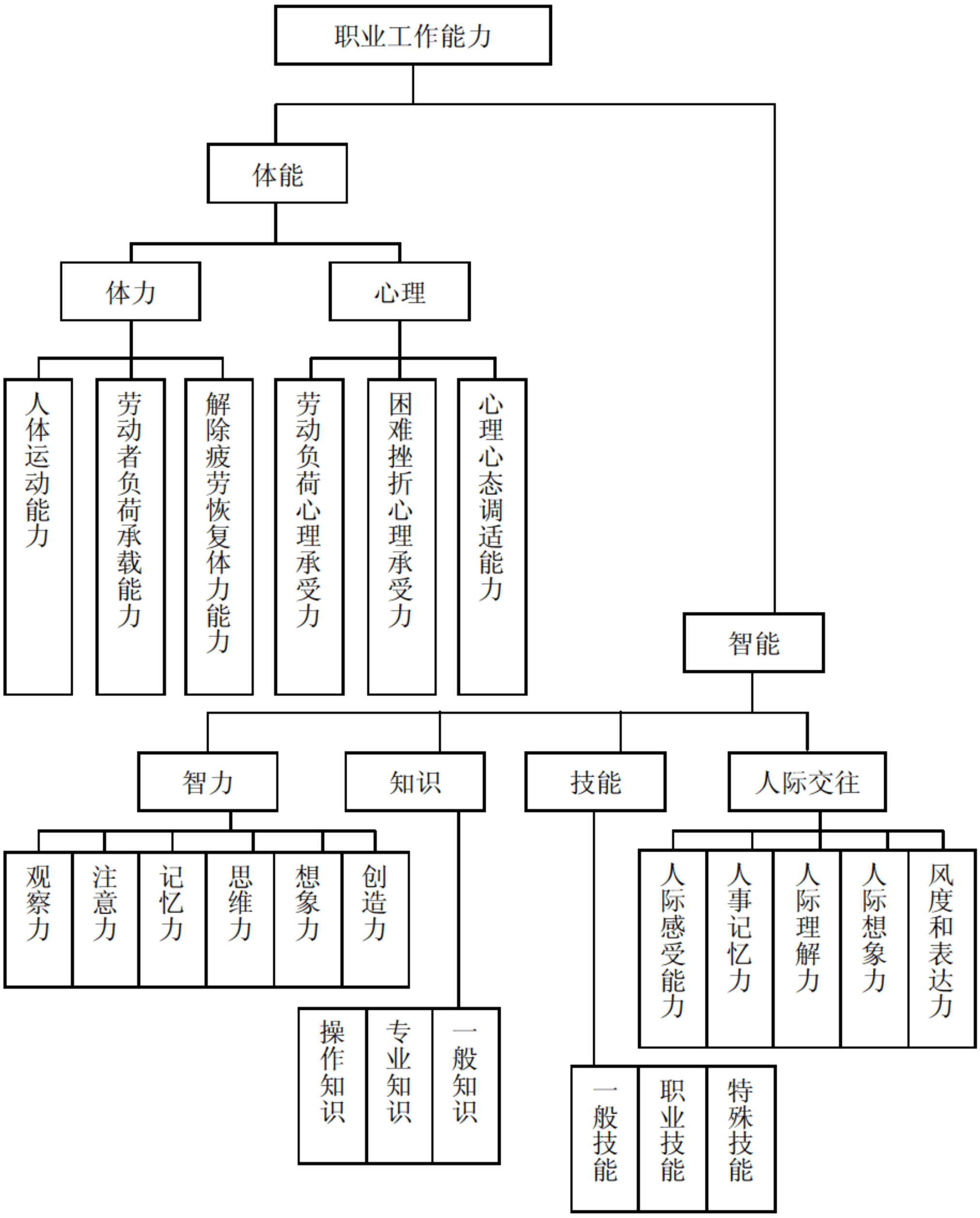


图 4-4　职业工作能力结构图

职业个人能力的开发策略如下。

1．增强实力

（1）尽可能提高自己的学历。进入组织之后，千万不要停止对学历的追求，尤其是低等或较低文化水平者更是如此。学历标志着一个人的知识水平，追求学历，是扩大知

识面、增加新知识，甚至是学习和掌握专业知识的过程，这是任何一项职业工作所需要的。进入组织内的员工要根据个人实际情况，订出可行的上学计划，一步一层楼脚踏实地的向上走。

（2）采取多种形式，不断加强专业知识和职业技能的学习。在信息时代，停止学习意味着原有专业知识和职业技能的丧失。必须积极、主动、自觉地参加各种形式的职业教育、职业技能培训。

（3）丰富工作经验。不要拒绝一切提高自己，丰富发展自己实力的机会，特别是不要拒绝一些复杂的工作任务或委以的重任。

2．获取新能力

（1）抓住关键性的事业变动转折点，获得新能力。人的职业生涯中有以下主要的转折点：中学至大学（教育程度）；大学生至工作（投入的领域）；工作至精通专业（专门化过程）；精通专业至权力（高位）；权力至最高限度（停止增长）；最高限度至退休（生活形态的选择及衰退）。每一个转折点都代表个人发展的一次挑战，不可忽视或回避。抓住机遇，扩展新能力，迎接挑战，才有前途。

（2）变更职业工作，获得新能力。长期或较长期位于一个职业岗位往往限定他们的从业者，要在你目前的职务以外获得新能力，并非易事。变换工作岗位，会因能获取新能力而令人惊喜。

3．适应职业需要发展个人能力，做表现杰出的突出人物

（1）必须清楚和找准当前职业必需的能力，并且力争表现出自己非凡的能力。个人能力的开发，无论是深化原有能力，还是获得新能力，都不是盲目的。必须适应职业需要，有意识、有目的地进行能力开发。没有一种能力可以适用于各种职业，也并非所有的能力都同样有助于优异表现。

（2）根据变更了的职业所需要的能力，有针对性、有选择性地学习和发展自己的能力。每个人的职业生涯都会有事业转折点或发生职业变更，这时，新能力的获取非常重要。学习或获取新能力应当根据自己所追求或者以变更的职业需要而定。在现实中，不同职业有不同的职业能力需要，就是同一领域或系统的工作，职位不同，所需能力也有别。

（二）态度的开发

良好的思维方式可以让个人拥有正确的处事态度，而这种态度是个人职业生涯成功的关键。态度其实是一切，它是个人每天对生活所作的回应，良好的态度是一种责任的体现。每个人都会经历各种艰难，然而乐观的积极态度会让他们重新崛起。

下面介绍两种培养正确态度的方法。

1．选择自己的态度

你应该确定什么态度是你所希望拥有的。尽管态度决定着一个人发挥其潜势的程度，但只有将态度付诸行动以后才会实现。选择了一种特定的态度，也就建立了你自己未来的位置。因此，你必须知道自己现在的位置，明确自己有哪些思想及情感上的问题。然后，选定合适的目标来改变自己的态度。

2．做记录

可以每天将日记写在笔记本或电脑上。每天增加你如何表现新态度的具体例子。如果在转变过程中犯了一些错误，也一样记录下来。将这些错误列出来，然后把注意力集中在如何成功转变态度上。

（三）职业资本的开发

职业资本是一个人选择职业、发展自我、运作金钱和创造财富等能力的总和，它是在与生俱来的先天基础上，通过后天的社会生活和教育改造而逐步形成的。一个人只有自身拥有雄厚的职业资本，才能获得更大的择业自由，获得更多的就业机会，才能获得更多的职业生涯发展与成功机会。

能力的开发、职业资本的保值增值是没有终结的人生课题。提高能力和职业资本的附加值，可以从以下几个方面做起。

1．努力　取知识营养

这不仅是指接受系统的学校教育，更是指在离开学校后的自我修炼。知识是知识经济社会最重要的生产要素，不掌握最新的职业知识，就无法为企业、为社会和国家做出更多的贡献。没有一个老板喜欢不学习的员工，靠经验和感觉去处理问题的时代已经一去不复返了，持续的学习和知识更新已成为必然。活到老，学到老，进行终身学习，已成为现代职业发展的必然要求。

2．树立效率观念，强调功效

没有效率就谈不上竞争，提高工作效率，才能降低成本（生产成本与机会成本）。提高效率、合理规划与利用时间，是实现职业生涯成功的重要措施。

3．高瞻远　，树立国际化观念

站得高才能看得远，随着全球化与国际化步　的加快，没有国际化的思路，没有广博的知识与先进观念，就不能称为现代人，特别是外语、计算机和涉外法律等与外商打交道的工具和知识更是必不可少。因此，职业生涯的开发与发展，必须从全球化的角度进行思考，按照国际人才标准要求自己，并从全球的角度进行职业定位。

4．脚踏实地，积极参与

职业生涯能力的培养需要从小事着手，从大处着眼，现代社会不欢迎那些“一屋不 ”而想“ 天下”的空想家。在职业生涯发展过程中要积极地参与各项开发活动，这不仅可以锻炼能力，更可以扩大和传播思想，更新观念，从而能够更好地促进个人的发展。

二、社会资本的开发

社会资本是指处于一个共同体之内的个人或组织，通过与内部、外部对象的长期交往、合作、互利形成的一系列认同关系，以及由此而积 下来的历史传统、价值理念、信 和行为范式。随着社会的进步与发展，影响人类发展的因素将逐渐由物资资本向人力资本转化，资本的智能化是知识经济发展的必然结果。人力资本的无限性、稳定性与普 性使其成为现代社会经济发展中的真正资本与首要财富。社会资本作为影响个人行动能力以及生活质量的重要资源，在任何经济体制下都有着重要的作用。特别是在我国社会经济转型期，社会资本作为沟通个人和制度的中介 带，能够提供个人与制度的缓冲，影响制度的开放性，造成不平等竞争。如职业知名度和职业信用度等都是非常重要的社会资本。因此，在个人的职业生涯发展中，积极开发与利用社会资本，注重个人形象传播和个人公关等社会资本，对促进个人职业生涯发展具有重要意义。

职业社会资本的开发可以从多方面进行，主要可以从如下几个方面入手。

1．服饰与仪表

服饰与仪表虽然是外在的东西，却能起到非常重要的作用。注重职业形象的员工往往赢得更多的职业资本。

2．对权力关系的把握

一般情况下，领导都喜欢通过一定的方式表达自己的权威和权力，聪明的员工和管理人员总是善于把握这点，并依此规范自身的行为，显示出对领导权威的尊重，赢得领导的好感。

3．引起领导的注意

要想在职业生涯中获得进步，一个很重要的问题是怎样获取上司和领导的重视。在军队，不主动要求任务，一切听从指挥是一个基本的原则。而在公司或企业则不同，管理人员必须主动地争取任务，这样才能获得与上司、与领导接触的机会。

4．人际关系的处理

要获得职业生涯的成功，就要注意利用负责任、勤于做事、注意仪表来为成功铺路，并时刻以成功为念，避免想到失败。同时，还要注意经营人际关系，因为良好的人际关

系是达到晋升目的的重要手段和途径。

5．构建职业人际关系网的技巧

职业生涯的成功在很大程度上取决于你拥有多大的权力和影响力，而与恰当的人建立稳固的人际关系对此至为关键。构建职业人际关系网应注意以下几方面的技巧。

（1）构建稳固的人际关系内部圈。良好、稳固、有力的人际关系的核心必须由 10 个左右你能靠得住的人组成。这首选的 10 人可以包括你的朋友、家庭成员和那些在你职业生涯中彼此联系紧密的人，他们构成你的影响力内圈。因此，你应该同至少 15 个左右可以作为你 10 人强力关系圈后备力量的人保持联系。

（2）为人要　　大方，不能　　计较。

（3）掌握人际关系的维护技巧。为你的关系网和组织提供信息，时刻关注对网络成员有用的信息，应定期将你收到的信息与他们分享，这是很关键的。

三、职业生涯发展文件（PPDF）管理法

个人职业发展档案（Personal Performance Development File，PPDF）是一种极为有效的职业生涯匹配人力资源开发的方法。

1．PPDF 的主要目的

PPDF 是对员工工作经历的一种连续性参考。它的设计使员工和他的主管领导，对该员工所取得的成就以及员工将来想做些什么有一个系统的了解。它既指出员工现在的目标，也指出员工将来的目标及可能达到的目标。它标示出，你如果要达到这些目标，在某一阶段你应具有什么样的能力、技术及其他条件等。同时，它还帮助你在实施行动时进行认真思考，看你是否非常明确这些目标，以及你应具备的能力和条件。

2．PPDF 的使用方法

PPDF 是两本完整的手册。当你希望去达到某一个目标时，它为你提供了一个非常灵活的档案。将 PPDF 的所有项目都填好后，交给你的直接领导一本，自己留下一本。领导会找你，你要告诉他你想在什么时间内，以什么方式来达到你的目标。他会同你一起研究，分析其中的每一项，给你指出哪个目标你设计得太远，应该再近一点儿；哪个目标设计得太近，可以将它往远处推一推。他也可能告诉你，在什么时候应该与某些培训机构联系，他也可能会亲自为你设计一个更适合你的方案。总之，不管怎样，你将单独地和你相信的领导一同探讨你该如何发展、奋斗。

3．PPDF 的主要内容

PPDF 的主要内容包括个人情况、现在的行为、未来的发展，具体内容如表 4-7 所示。

表4-7　PPDF的主要内容

1．个人情况	个人简历	包括个人的生日、出生地、部门、职务、现住　等
	● 文化教育	初中以上的校名、地点、入学时间、主修专题、课题等，所修课程是否拿到学历，在学校负责过何种社会活动等
	● 学历情况	填入所有的学历，取得的时间、考试时间、课题以及分数等
	● 曾接受过的培训	曾接受过何种与工作有关的培训。如在校、业余还是在职培训的课题、形式、开始时间等
	● 工作经历	按顺序填写你以前工作过的单位名称、工种、工作地点等
	● 有成果的工作经历	写上你认为以前有成绩的工作是哪些，不要写现在的
	● 以前的行为管理论述	写你对工作进行的评价，以及关于行为管理的事情
	● 评估小结	对档案里所列的情况进行自我评估
2．现在的行为	● 现时工作情况	应填写你现在的工作岗位、岗位职责等
	● 现时行为管理文档	写上你现在的行为管理文档记录，你可以在这里加一些注释
	● 现时目标行为计划	设计一个目标，同时弄出和此目标有关的专业，经历等。这个目标是有时限的，要考虑到成本、时间、质量和数量的记录。如果有什么问题，可以立刻同你的上司探讨解决
3．未来的发展	● 职业目标	在今后的3～5年里，你准备在单位里做到什么位置
	● 所需要的能力、知识	为了达到你的目标，你认为应该拥有哪些新的技术、技巧、能力和经验等
	● 发展行动计划	为了获得这些能力、知识等，你准备采用哪些方法和实际行动，其中哪一种是最好、最有效的，谁对执行这些行为负责，什么时间能完成
	● 发展行动日志	此处填写发展行动计划的具体活动安排，所选用的培训方法。如听课、自学、所需日期、开始的时间、取得的成果等

【案例分析】

邹其芳——设计人生

邹其芳简历：

1978—1982年在天津外国语学院学习；

1982—1984年在天津医管局工作，做美国史克公司与中国合资谈判的翻译；

1984—1992年从中美史克公司底层一直做到市场部经理；

1992—1994年在美国沃顿商学院学习，念书期间负债8万美元。在思维方式、做事方式和知识结构上发生质的变化；

1994—1995 年进入美国信孚银行工作；

1995—1997 年任科尔尼咨询公司顾问；

1998 年创立瑞尔齿科。

在瑞尔齿科的诊所里，经常会有一位和蔼可亲面带微笑的先生为患者倒茶，与患者聊天。这个人不是瑞尔齿科的一名普通医护人员，而是瑞尔集团有限公司总裁邹其芳。在瑞尔齿科，邹其芳总是用这种方式来教育员工要把患者当作客户。

邹其芳不是医生出身，在他的简历中，我们可以看到对很多人来说“显赫”的经历：在中美史克做过市场部经理，就读于美国沃顿商学院，有过在美国信孚银行、著名咨询公司科尔尼工作的经历。就是这样一个人却丝毫没有架子，在采访过程中，他始终亲切、语气匀缓地把他的观点娓娓道来，就像他接待每一位患者一样。

在他身上找不到成功后的骄气，看到的是对命运牢牢掌握后的坚定与泰然。

外企中傻干，以前的同事都成了下属

作为中国恢复高考中第一批参加高考的人，邹其芳到现在都说，如果他准备好了一定学数理化，但是那时仅有几个月的时间准备高考，邹其芳的选择只能是他一直坚持从广播中学习的英语。而正是这无意识的准备，使邹其芳成为中国恢复高考后第一批外语专业大学本科毕业生。

“毕业时我最想做的工作是当老师。”可是当时的环境并没有给邹其芳这样的机会，而除了当老师，其他的机会却很多，外语人才对当时刚刚改革开放的中国是最紧缺的。

选择去天津医药管理局工作，邹其芳说看重的是医药管理局正在谈的一个合资项目，觉得这个项目不错，可以把外语派上用场。“我当时找工作有一个思路，就是如果进入一个非教书的领域，外语只能成为工具。”在这个思路指导下，邹其芳进了医药局。

在医药局，邹其芳作为美国史克公司与中国合资谈判的翻译进入了合资谈判。这也给了邹其芳一个机会，“在医药局工作了两年后，我去了正在筹备中的中美史克”。虽然，医药局的工作已经令当时很多人羡慕，但邹其芳毫不犹豫地扔掉了这个“铁饭碗”，去了他认为发展前景更宽、机会更多的中美史克。

邹其芳去中美史克的时候，中美史克正处在筹建期，“加上我只有 4 名员工，所以什么工作都要做”。邹其芳说，当时他有一种傻干的精神，就是领导给什么工作都高高兴兴地去干，不会就学。在傻干中，邹其芳一边向别人证明着自己的能力，一边又得到了更多的机会。“我总是比别人下班晚，干得多，随着时间的推移，我的能力不断地增长，也就得到了更多的认可。”

邹其芳在中美史克干到第 4 年的时候，被任命为中美史克的市场部经理，直接向总经理汇报。从普通员工到计划主管到办公室主任最后成为市场部经理，邹其芳把与他同

时进入中美史克的同事远远抛在了后面，这些人都成了他的部下。“我是学外语的，并不懂得生产和管理。之所以公司让我做这些职位，就是因为我的傻干，因为在傻干中，我建立起了我的信誉，建立起了别人对我的信任，积累了经验。”到现在，邹其芳都认为，先傻干再说，是在外企发展的基本点之一。

去沃顿学 MBA，职业生涯就此改变

在最近邹其芳为徐小平新书写的书评中，邹其芳写下了这样一段话；人的一生实际上是可以由自己来设计的，关键取决于你有没有提升改善自己、不断向前走的动力。实际上这段话正是邹其芳自己的人生感悟。

在中美史克工作到第 10 个年头的时候，邹其芳下决心辞职去美国读 MBA。这个决定意味着邹其芳将舍弃在外企工作 10 年的经验，意味着他必须举债度日，而此时的邹其芳已经 37 岁。“虽然在工作中我已经积累了一些经验但毕竟我不是科班出身，我的经验是零散的，我当时觉得必须通过学习一套系统的理论把我的经验串起来。而 MBA 是我认为最好的选择，因为它是把管理理论和知识系统化的一种课程。”

但是，面对这样的取舍，邹其芳真的不犹豫吗?

“人的思维是不同的，大致可分为积极的和消极的，我大概属于积极的那种。做事时我考虑更多的是成功以后会怎么样，而不是不成功会怎么样。用这样的心态去看待我将失去的东西会觉得不算什么，因为 MBA 毕业后这些都会再有的。”

邹其芳当时的考虑是，读完 MBA 后回国做一个真正的职业经理人。而这个想法在他进入沃顿商学院后完全改变了。“在沃顿读书我最大的变化是思维方式和看问题的角度。去沃顿前我从来没想过自己去创业，也不知道自己是否具备这样的能力。在沃顿，我不仅学习了很多我从来没有接触过的知识，而且也深深地感受到了美国浓厚的创业文化。”

邹其芳在沃顿时，最爱听的不是老师讲的课，而是那些学校请来的企业名流的演讲，而这些人大多是自己创业成功的。“读了 MBA 的人都有一个梦想，就是从头到尾做一件事，看看自己的价值所在。回过头来看我当时想去读 MBA 实际上就已经有这个想法了，只是没被发现而已。到沃顿后，美国崇尚创业的文化和周围人潜移默化的影响使我这个潜在的想法被发现了。”

当邹其芳的创业梦想被激发出来后，他就再也呆不住了，美国的绿卡也丝毫不能挽留他。但现实是，创业做什么，什么时候是好时机；读书借的 8 万美金要还。在创业的梦想没实现前，邹其芳不得不选择一个过渡的办法：先进公司再寻找机会。

进投资银行是一个错误，选职业和选工作完全不同

在创业前的过渡期，邹其芳在职业的选择上犯了一个错误。“当时并没认为是错的，但现在看来是。”

邹其芳从沃顿 MBA 毕业后在香港进入美国信孚银行工作。其实，在沃顿主攻金融的他，进投资银行应该是顺理成章的事。而能到如此著名的投资银行工作是很多人一生的追求。但到了信孚后邹其芳才意识到，这个选择是一个错误的冲动。“在银行工作我发现，10 年医药领域的工作经验在这里一点都用不上，什么都要从头再来，很多东西都要重新学。不仅如此，上司还比我年轻，而且要用 5 年的时间才能做到一定的职位，这对我来说太漫长了。”自己的特长发挥不出来，邹其芳的头脑开始冷静下来。“职业选择和工作选择完全是两码事。选工作可以随便些，但选职业一定要慎重。如果职业选错了，每一次跳槽自己都会受很大的损失。10 年医药领域的工作经验本应为我的职业发展做加法，但在投资银行一点作用都没有起到。”领悟得快，行动也得快，邹其芳在信孚银行工作一年后，就去了著名的咨询公司科尔尼咨询公司。在科尔尼，邹其芳的医药工作经验和他学的 MBA 知识得到了很好地融合与运用。但即便如此，创业的梦想在他心头始终挥之不去。

这一次机会又眷顾了有准备的人，也使邹其芳回到了他熟悉的医药医疗领域。

在香港工作一年多后，邹其芳遇见了以前的上司——原美国史克董事长温特。当时退下来的温特收购了一家美国最大的生产种植牙的公司，并向中国市场开发，而温特想到的最好的人选就是邹其芳。“我在中美史克工作时，曾和温特有过几次接触，但都是工作上的。后来我去美国读书，每年都要去拜访他一次，我曾告诉他我想回国创业。”看似偶然的选择，实际存在着必然的关系。选择邹其芳，温特显然不是任意而为。

有经验也有教训，管理的真谛需要在干中领悟

邹其芳真正作为企业领导者应该是从瑞尔齿科开始的。几年来，邹其芳的领导感悟是影响比说教有意义，做事力求简单。

以身作则不仅是邹其芳对管理层的要求，也是对自己的要求。“在一个新企业，大家做事都想有一个标准，那么谁是标准呢？管理层要以身作则。”

有人的地方就有矛盾。在邹其芳看来，管理的过程就是把事情捋顺的过程，把人际关系调整好。而这时，邹其芳讲究的是简单的方法，比如说，两个医生为患者多少起争执时，最好的办法是分开解决。

从做瑞尔齿科开始，邹其芳提倡的管理理念是为人民服务。“管理者不是发号施令的，不是下指标提要求，而是你了解的工作是怎样完成的，你协调衣食住行、财务、市场、供应、服务……各个系统。如果你能让专家工作更得心应手，效率更高，你的管理就是成功的。”为了把这个主导思想贯穿下去，他采取的方法是借题发挥，任何一件小事都能被他引导到这个主题上来。

邹其芳用过很好的人，比如前上海公司的总经理，在日本工作近 20 年，回来后没有

丝毫的水土不服。"当时上海公司正在筹办，他挽起袖子就干，没有跟我谈待遇，是个先干后说的人。"但邹其芳也看走过眼，用错过人，"有的人确实很能说，但做起来就不行了，而中层管理者要的就是执行力。"这时，邹其芳更多把责任揽在管理者身上，谁让你事先没看好。

瑞尔齿科要发展，邹其芳面临着人才的挑战。

资料来源：周文霞.职业生涯管理.上海：复旦大学出版社，2004

问题：

1. 你认为邹其芳在其职业生涯发展中有哪些关键点？他是如何把握这些机遇的？

2. 邹其芳为什么认为他进入投资银行是其职业选择中犯的一个错误？你如何评价他的这一选择？

3. 从对自我认识和环境认识的角度评价邹其芳的职业生涯管理策略？

【附录1】

个人职业生涯规划设计书（模版一）

目　　录

1　自我认知

1.1　职业生涯规划测评……

1.2　360度评估……

1.3　橱窗分析法……

1.4　自我认知小结……

2　职业认知

2.1　外部环境分析……

2.2　目标职业分析……

2.3　职业素质测评……

2.4　SWOT分析……

2.5　职业认知小结……

3　职业规划设计

3.1　确定目标和路径……
3.2　制定行动计划……
3.3　动态分析调整……
3.4　备选规划方案……

正　文

1　自我认知

1.1　职业生涯规划测评　　推荐测评网站：http:// www.e8621.com

（测评报告）　　http://test.studyget.com

1.2　360 度评估

项　目	优　点	缺　点
自我评价		
家人评价		
老师评价		
亲密朋友评价		
同学评价		
其他社会关系评价		

1.3　橱窗分析法（选做，不作强制要求）

橱窗 1：“公开我”

橱窗 2：“隐藏我”

橱窗 3：“潜在我”

橱窗 4：“脊背我”

1.4　自我认知小结

2　职业认知

2.1　外部环境分析

（1）家庭环境分析

（2）学校环境分析

（3）社会环境分析

（4）目标地域分析

2.2 目标职业分析
（1）目标职业名称

（2）岗位说明

（3）工作内容

（4）任职资格

（5）工作条件

（6）就业和发展前景

2.3 职业素质测评
（测评报告）

2.4 SWOT 分析
我的优势（Strength）及其使用

我的弱势（Weakness）及其弥补

我的机会（Opportunity）及其利用

我面临的威胁（Threat）及其排除

MiniMa× SWOT 分析（选做）

外部因素 → 内部因素 ↓	外部机遇：Opportunities O1：	外部挑战：Threats T1：
内部优势：Strengths S1：	优势—机遇：SO	优势—挑战：ST
内部劣势：Weaknesses W1：	劣势—机遇：WO	劣势—挑战：WT

2.5　职业认知小结

3　职业生涯规划设计

3.1　确定职业目标和路径

（1）近期职业目标

（2）中期职业目标

（3）长期职业目标

（4）职业发展路径

3.2 制定行动计划

（1）短期计划

（2）中期计划

（3）长期计划

3.3 动态分析调整

评估、调整我的职业目标、职业路径与行动计划：

3.4 备选规划方案

由于社会环境、家庭环境、组织环境、个人成长曲线等变化以及各种不可预测因素的影响，一个人的职业生涯发展往往不是一帆风顺的。为了更好地主动把握人生，适应千变万化的职场世界，拟定一份备选的职业生涯规划方案是十分必要的。

我的备选职业规划方案：

【附录2】

个人职业生涯规划设计书（模版二）

职业规划设计书

封　面

××大学 职业规划书

目 录

一、自我分析
二、职业分析
三、职业定位
四、计划实施
五、评估调整
结束语

扉 页

参赛人资料：

真实姓名：×××

笔名：×××

性别：×

年龄：××

籍贯：××××××

身份证号码：××××××××××××××××××

所在学校及学院:××××大学××××学院

班级及专业：××××级×××专业

学号：××××××××××

联系地址：××××××××××××××××

邮编：××××××

联系电话:×××××××××××

E-mail：×××××××××××××××

小一寸
照 片

正　文

引言

一、自我分析

结合大赛指定的人才测评报告以及××等分析方法，我对自己进行了全方位、多角度的分析。

1. 职业兴趣——喜欢干什么

我的人才素质测评报告中，职业兴趣前三项是××型（×分）、××型（×分）和××型（×分）。我的具体情况是……

2. 职业能力——能够干什么

我的人才素质测评报告结果显示，××能力得分较高（×分），××能力得分较低（×分）。我的具体情况是……

3. 个人特质——适合干什么

我的人才素质测评报告结果显示……，我的具体情况是……

4. 职业价值观——最看重什么

我的人才素质测评报告结果显示前三项是××取向（×分）、××取向（×分）和××取向（×分）。我的具体情况是……

5. 胜任能力——优劣势是什么

我的优势能力	我的弱势能力

自我分析小结：

二、职业分析

参考人才素质测评报告建议以及通过××等途径方法，我对影响职业选择的相关外部环境进行了较为系统的分析。

1. 家庭环境分析

如经济状况、家人期望、家族文化等对本人的影响

2. 学校环境分析

如学校特色、专业学习、实践经验等

3. 社会环境分析

如就业形势、就业政策、竞争对手等

4. 职业环境分析

● 行业分析

（如××行业现状及发展趋势，人业匹配分析）

● 职业分析

（如××职业的工作内容、工作要求、发展前景，人岗匹配分析）

● 企业分析

（如××单位类型、企业文化、发展前景、发展阶段、产品服务、员工素质、工作氛围等，人企匹配分析）

● 地域分析

（如××工作城市的发展前景、文化特点、气候水土、人际关系等，人城匹配分析）

职业分析小结：

三、职业定位

综合第一部分（自我分析）及第二部分（职业分析）的主要内容得出本人职业定位的 SWOT 分析。

	优势因素（S）	弱势因素（W）
内部环境因素		
	机会因素（O）	威胁因素（T）
外部环境因素		

结论：

职业目标	将来从事（××行业的）××职业
职业发展策略	举例：进入××类型的组织（到××地区发展）
职业发展路径	举例：走专家路线（管理路线等）
具体路径	举例：××员——初级××——中级××——高级××

四、计划实施

计划实施一览表

计划名称	时间跨度	总目标	分目标	计划内容（参考）	策略和措施（参考）	备注
短期计划（大学计划）	2007—20××年	如大学毕业时要达到……	如：大一要达到……，大二要达到……或在××方面要达到……	如专业学习、职业技能培养、职业素质提升、职业实践计划等	如大一以适应大学生活为主，大二以专业学习和掌握职业技能为主……，或为了实现××目标，我要……	大学生职业规划的重点
中期计划（毕业后五年计划）	20××—20××年	如毕业后第五年时要达到……	如毕业后第一年要……第二年要……或在××方面要达到……	如职场适应、三积累（知　、人　、钱　）、岗位转换及升迁等	省略	大学生职业规划的重点
长期计划（毕业后十年或以上计划）	20××—20×× 年	如退休时要达到……	如毕业后第十年要……，第二十年要……，	如事业发展，工作、生活关系，健康，心灵成长，子女教育，慈善等	省略	方向性规划

详细执行计划如下：

本人现正就读大学（研究生）×年级，我的大学计划是……

五、评估调整

职业生涯规划是一个动态的过程，必须根据实施结果的情况以及因应变化进行及时的评估与修正。

1. 评估的内容

- 职业目标评估（是否需要重新选择职业？）假如一直……，那么我将……
- 职业路径评估（是否需要调整发展方向？）当出现……的时候，我就……
- 实施策略评估（是否需要改变行动策略？）如果……，我就……
- 其他因素评估（身体、家庭、经济状况以及机遇、意外情况的及时评估）

2. 评估的时间

一般情况下，我定期（半年或一年）评估规划；

当出现特殊情况时，我会随时评估并进行相应的调整。

3. 规划调整的原则

结束语

第五章

个人职业生涯周期管理

学习目标：

- 了解个人进入组织时的任务
- 了解职业生涯早期、中期、后期的特征及面临的问题
- 了解个人职业生涯早期、中期和后期自我管理的内容与方法
- 掌握如何为退休生活做准备

第一节　个人职业生涯早期管理

职业生涯早期主要是指从进入组织之前的职业选择、职业培训到进入组织的一段时期。这一段时期一般发生在20～30岁之间，是一个人由学校走向社会、从学生转变为员工的过程。在此阶段，一个人开始择业、择偶的选择，其中择业居于首位。一个能发挥自己才能、有成长空间的职业能使一个人获得良好的经济地位和社会基础，它是实现自己人生目标的重要保证。

在这个时期，职业生涯管理可以分为两个阶段：进入组织前的一段和进入组织之后的一段时间。进入组织之前主要以自我职业生涯管理为主；进入组织后的职业生涯管理则是双向的，既有组织的职业生涯管理，又有自我的职业生涯管理。

进入组织之前，主要是个人选择适合自己的职业，积极地准备应聘，为了实现自己的职业生涯目标而进入理想的组织。在进入职业生涯之后，便开始逐渐适应新环境、新岗位，检验自己的知识、技能、经验和能力是否适合新岗位的需要，逐渐融入组织，在组织中建立自己的地位。对于一个跳槽者来说，则不涉及到进入职业前的准备问题，主要是适应新单位的文化，慢慢地确立自己的声望和地位。

一、职业生涯早期特点

职业生涯早期阶段，员工处于青年时期，逐渐成熟，这一阶段无论从个人生物周期、社会家庭周期还是从生命周期来看，其任务都比较单纯、简单，个人的主要任务就是在企业里适应企业，学会好好地工作。职业生涯早期的特点是个人进行职业生涯管理的基础，所以有必要了解一下。职业生涯早期的特点主要表现在以下几个方面。

1．员工的个人特征

（1）这时的员工刚进入职场，具有一种新鲜感，并且具有很强的上进心，在各方面都严格要求自己，内心潜在的力量在不断地推动着他们前进和发展。由于年轻气盛，过分的自信导致在工作中难免表现出浮躁和冲动，比如在工作出现失误的时候，可能会怨天尤人；有时候也可能会因为过度的自以为是而与他人意见不合，从而导致人际关系紧张。

（2）带着初生牛犊不怕虎的精神，怀着远大的理想和抱负，职场新人开始了职场的拼搏生涯。渐渐地，他们开始适应环境，工作经验也越来越丰富，自信心不断增强，一

展雄才的壮志也在心中不断地升腾。

（3）除了在事业上的拼搏，职业生涯早期的员工开始组建家庭，逐步学习调适家庭关系的能力，承担着家庭责任。职业生涯的初期，员工处于寻找自己未来的伴侣、由单身转向组建家庭或成家后有第一个子女的时期。成家之前，没有什么负担；成家之后，就不可避免地要处理同爱人的关系，承担起抚养子女的责任，此时员工的家庭观念也随之增强。家庭生活难免会发生冲突，为了缓和并化解家庭矛盾，承担起家庭的重任，他们要逐步学会与配偶相处，照顾孩子，协调工作和家庭生活的关系。

（4）从心理方面来看，职业生涯早期的员工主要解决依赖与独立的矛盾。初涉职场，独立担当某种重要岗位的责任的机会比较少，常常处于配合、从属于有经验的人的地位，有一定的依赖性。但是，依赖是独立的前提，当经过一段时间的学习和积累之后，工作经验和能力都会有所提高，这时就应该寻求独立；否则，一味地依赖会成为职业生涯发展的绊脚石。

2．职业发展情况

员工在进入自己向往的职业领域之后，开始接触职业生涯领域的知识、技能，并逐步尝试在所确立的职业生涯领域积累知识和经验。这个时期也是职业适应和职业探索的时期，因为员工刚进入组织，对组织环境和组织文化都很陌生，需要不断地适应，不断地学习，如果觉得不合适，就需要做一些调整和改变。

二、职业生涯早期问题

职业生涯的早期，也是职业生涯发展关键的一段时期。这一时期选择适合自己发展的职业，进入合适的组织并迅速适应组织的发展是关键。如果一个人能在职业进入前期很好地把握自我，认识自我，寻找适合自己发展的职业和组织，那么就会为以后的发展开辟出一条阳光大道。在职业生涯早期需要解决的问题可以归纳为以下几点。

1．职业选择问题

每个人都有自己的梦想，而且可能不仅一个，有时候还可能会发生变化。年少时，我们想当英雄，想当科学家，长大后想当作家、企业家等。但并不是所有的梦想都可以实现，在选择职业时，我们一定要根据自己的职业价值观、爱好、特长等方面来决定自己的发展方向。职业价值观决定行为的方向，职业兴趣和职业能力则是维持一个人对职业永远投入、不知疲惫的保证。如果一个人不喜欢和人交际，那么安排他从事销售、公关、人事等方面的工作时，他就很难积极主动地与人沟通，也不能在工作领域内坚持下去并取得成就。

此外，在进行职业选择时，社会因素也不可忽视。一个人可以把握自己，但却不能

操纵社会。由于在学生时代很少接触现实，因此一个人的职业目标往往被理想化了。真正走向社会之后，才发现社会提供的选择和机会自己并不愿意接纳，而自己想从事的理想职业却不一定有机会从事。这种矛盾和冲突在现实中确实存在，如何处理这种矛盾成为许多人面临的难题。出现这种情况的时候，一个人可以综合考虑个人的理想、自身条件和社会实际，作出自己的选择，在选择之前要对自己说："不后悔!"

2．确立职业生涯目标

要想在自己的职业道路上开创出属于自己的天空，就要做好自己的职业生涯目标。职业生涯目标的确定，要考虑自我因素和外部环境因素。自我因素主要是认识自我，而对外部环境因素的认识主要有以下几个方面。

（1）要对社会的宏观发展趋势有基本的认识。比如，自己所选择的职业在未来社会中会有怎样的发展；政府的政策和技术的创新会对职业产生怎样的影响；社会热门职业的需求情况以及发展前景等。

（2）要对自己即将进入的企业的外部环境进行分析。包括该企业所从事的行业的发展状况及前景；本企业在行业中的地位和发展趋势、竞争能力等。如：IT 行业就要分析目前行业中的竞争状况、发展趋势和市场的空间等，房地产行业就要分析发展状况、竞争力和国家政策可能对其产生的影响等。

当然，分析完企业的外部环境之后，还要对企业内部的情况进行了解，以确定自己在企业中的发展空间。比如企业领导人的个性和潜能；企业文化和规章制度，特别是企业的人力资源方面的规划是否完善；企业的福利制度以及企业的组织发展状况及自身是否拥有职务晋升的机会等。

3．个人与组织文化冲突问题

组织在挑选员工的时候，价值观和能力与组织的要求相符合的人就会成为人选，如果选择的双方都没有意见，那么这些新员工很快地就会融入组织这个大家庭之中，建立良好的同事关系；如果员工发现自己的价值观与组织所宣传的价值观或自己感受到的价值观发生冲突，产生摩擦，就需要组织或个人之中的某一方做出让步，即进行工作调适，如果调适失败，个人可能就会离开组织。

工作调适是员工与组织之间进行的利益交换，也是各取所需的过程。员工以工作能力来换取工资、有趣的工作和认可等物质和精神方面的需要，而组织则以提供工资、工作条件、合作者、管理等来获得令人满意的工作者。如果双方的交换不是协同变化的，就会有一方不满，这就需要双方或其中一方做出工作调适。在工作调适中，个人对不满意的容忍程度、调适行为的灵活性和坚持性对调适的成败起着重要的作用。员工与组织相互适应的结果，会使员工与组织出现相互的接纳。

4．个人与群体适应问题

在一个人的职业生涯中，进入企业的初期阶段，是员工最需要将他们的职业生涯发展情况加以考虑的时期。这一时期由于新员工对企业还不是很了解，与上司和同事之间还不熟悉，处于适应的阶段。所以个人与群体之间容易出现一些问题，主要表现在以下几个方面。

（1）新员工难以得到信任和重用。新员工刚进入企业，对企业的人员和环境都不了解，企业对员工也缺乏足够的认识，所以领导不会把重要的任务交给新员工，也不会立刻就把他安排在重要的岗位上。但新员工却难以接受这种现实，因为这一时期的员工对自己有较高的期望，面对毫无挑战且枯燥乏味的工作自然就会感到失落。

比如，一个刚毕业的工商管理硕士，可能满怀信心地想寻找一份自己期望已久的具有挑战性的工作，并希望把自己所学的知识很好地运用在工作中，一展自己的才华。然而，事实却并非他想象的那样。他会失望地发现，自己被安排在一个并不重要也不显眼的位置上。刚开始时，他会鼓励自己努力，告诉自己这是老板在考验自己，但如果这种情况持续的时间达到数月、一年甚至更长，那么他就会产生不被重视的感觉，这种感觉会大大地消减其工作积极性，对他的自信心也是一个致命的打击，这个时候也许就会考虑跳槽。

（2）组织成员对新成员往往会产生抵触心理，怀有偏见或嫉妒。由于时代、年龄和经历等方面的原因，企业中的老员工不是很容易接纳新员工，往往认为他们书生气，没有经验，还好高骛远、不脚踏实地等。这种看法有一定的事实根据，但又有很大的片面性。

（3）当新员工进入企业的时候，可能因为受过良好的教育且年轻有为，所以拿的工资比老员工还多，这样对老员工来说就是一个威胁。他们会在内心产生一种嫉妒心理，从而排斥新员工。

以上的这些问题不仅会对个人的职业生涯发展造成阻碍，造成企业人力资源投资的巨大浪费，还会使人才流失或者被埋没，对组织文化造成破坏。

三、职业生涯早期管理

职业生涯的早期管理同样可以从组织和个人两个角度来考虑，这里主要介绍个人自我职业生涯管理。

1．进入职业之前需要做好思想准备

在进入职业生涯之前，做好思想准备工作十分重要。要有取得成功所必需的态度和价值观，要有积极的工作态度。首先，要对企业进行积极的认知和理解，做好充分的思想准备，接受企业的文化。其次，要培养积极的情感，不管对企业是怎样的一种感觉，

当你融入其中的时候，都要以饱满的热情来工作，这也是事业成功的一个法宝。

另外，还要树立积极的意向和正确的价值观。既然选择了这一职业和职业所在的工作单位，就要从内心真正地接受。任何企业和职业的好坏都不是绝对的和不可改变的。对于自己所选择的职业，要认识到它对自己的重要性，要充满信心，只有兢兢业业努力工作，做出自己的成绩，才会有发展的前景。

在进入组织之前做好思想准备工作，培养正确的态度和价值观，有助于个人更好地接受组织文化和组织价值观，及时融入组织团队，促进个人职业目标的实现。

因此，要在态度上积极认知，培养积极的情感，树立积极的意向；在价值观上要真心接受所选职业，充分认识所选职业的重要性，形成个人积极向上的价值系统。

2．进入组织后，熟悉工作环境，形成良好印象

第一次交往所形成的印象会对人的态度产生深远而持久的影响。如果对某人的第一印象好，这个好的印象就会维持很长时间，并影响人们对他以后行为的认知。如果对一个人的印象不佳，往往会对此人以后的言行举止产生偏见。因此，新员工在进入一个新的组织之后一定要注意建立良好的形象，否则会影响到自己今后的发展。

通常应该注意以下问题。

（1）要适当地讲究着装。

（2）要有时间观念。

（3）尽快熟悉工作，明确岗位责任，争取出色地完成第一件任务。

（4）积极利用非正式场合熟悉周围的员工。

（5）不断总结，改进工作。

（6）注意交往的技巧。

（7）熟悉企业的文化、制度和发展策略等。

3．掌握职业技能，学会如何工作

掌握职业技能，提高工作能力是新员工要做的最重要的事情，具体包括以下几方面。

（1）弄清岗位职责，明确工作任务。在接受每项具体工作时，都要向企业问清楚：个人承担的是什么工作任务、任务的目标和要求、要求完成任务的时间等。

（2）要克服依赖心理，自己积极主动地工作。有些新员工在进入企业工作之后，往往带有一定的依赖性，总希望老板或者同事给自己指导和照顾。有些员工还会把在工作中得不到指导，看作是上司不称职，对自己不友好，从而产生抱怨心理。其实，企业中的每个人都承担着自己的工作职责，新员工应当学会自主地开展工作，明确所承担的工作任务和工作方法，认真工作，这样才能够有所收获，尽快成长。

（3）从小事做起，树立良好的职业形象。刚进入企业的新员工，其工作表现的好坏

对未来的发展影响较大。如果新员工给企业的第一印象不好，以后再想扭转就必须付出加倍的努力。有些刚毕业的大学生总认为自己很了不起，对于工作中的小事不屑一顾，从而给人不踏实、不卖力的印象，可能因此就会失去发展自我的机会。

4．适应组织环境，学会与人相处

新员工进入企业之后，要想尽快融入企业就必然要经历一个适应环境的过程。刚毕业的大学生还有些学生气，很少能很快就适应新环境的。要想适应组织环境，和同事友好相处，应该注意以下三个方面的问题。

（1）要接受企业现实的人际关系。任何已经存在的企业都有一定的人际关系和人际结构，甚至还存在复杂的人际氛围。有喜欢搬弄是非的人，也有喜欢拉帮结派的人，还有妨碍他人进步的人等。面对这种情况，新员工要有正确的态度，学会客观对待，不要卷入人际关系的是非之中，要学会把自己的分析能力和智慧用在工作上，否则不仅浪费时间和精力，而且还会有不好的结果。

（2）要尊重上司，学会与上司融洽合作。一个刚刚结束了学校生活的新员工，进入工作岗位之后，要尽快完成从学生到雇员的角色转换，认识到上司管自己是应该的，同时还要学会接受不同性格类型的上司。不要表现出不满意、瞧不起、不在乎等情绪，而是要针对上司的性格特点，与其融洽相处。

作为一名新员工，一定要有虚心学习的态度，遇到困难和问题时，要多向同事请教，不要自以为是，但同时还要有独立性，主动解决工作中面临的问题，不要事事依靠他人。

（3）寻找个人在企业中的位置，建立心理认同。新员工进入企业之后，对自己进行恰当合理的定位，对争取上司的认可和同事的接受有着重要的作用。

如果你被分配到一个工作团队，并明确承担本团队的任务，那么就必须学会使自己的需要和才干与该团队的要求相结合，学会与团队成员和睦相处，团结合作。

5．正确面对困难，努力提高自己

对于刚工作的新员工来说，在工作中遇到困难和障碍是在所难免的，这时候不要惊慌，也不要退却，要摆正自己的心态，用积极乐观的态度来解决问题。

面对困难和障碍，不能逃避，更不能畏缩不前。一个人的能力、各方面的素质以及进取心等在很大程度上决定了这个人未来的职业发展道路。面对困难的时候，要学会在困境中崛起，不断地提高自我。

6．找准目标，少走弯路

“人生没有轮回的季节”，走过的路是无法回头的。一个人如果没有明确的努力目标，不考虑自身的特点，总是跟在别人的身后走，或者总在变换自己的目标，那么一生的宝贵时光都要在摸索中度过，最后很可能一事无成。因此一定要尽早地给自己定位，

确定自己的前进方向。

第二节　个人职业生涯中期管理

职业生涯中期阶段是一个时间长、富于变化，既有可能获得职业生涯的成功，又有可能出现职业生涯危机的阶段。这一时期作为人生最漫长、最重要的时期，其特殊的生理和家庭特征使其职业生涯发展面临特定的问题和任务。

职业生涯发展中期主要由两种方法来界定：一是根据个人的职业生涯发展状况来区分，即从立业到退休的一段时期；二是根据年龄来划分，即 30～50 岁。

第一种分类比较多地考虑了人的职业生涯发展状况，如果职业生涯前期发展不是十分顺利，比如职业探索的时间长，经常转换职业，可能在 40 岁左右还没有找到要终身努力的职业的发展方向和目标，那么他的中期职业生涯时间就会推迟；如果发展基本顺利，就与第二种分类的时间差不多；如果发展很顺利的话，那么中期职业生涯发展阶段可能会提前到来。

这里我们按照年龄的标准来划分职业生涯，因为按照职业生涯发展状况来决定职业生涯中期，时间段的差异比较大。

一、职业生涯中期特点

职业生涯发展中期是一个非常复杂的时期，在这一阶段，职业生涯周期处于发展和提升的时期，并逐步达到高峰；家庭周期由组建家庭到生育、培养子女，直至子女成家立业；而生物周期则由精力旺盛到逐渐衰弱。职业生涯中期是个体生命周期中最重要的阶段，也是个人职业生涯周期中最重要的时期。在这一时期，个人的生命周期和心理素质都会发生明显地变化，并呈现出明显的阶段性特征。

1．个人能力和职业生涯特征

虽然每个人的能力和职业生涯发展状况各不相同，但也表现出一定的特征。具体表现如下。

（1）职业能力稳步提升并逐渐成熟。在职业生涯中期阶段，雇员的职业能力不断得到提高，各方面都逐渐趋于成熟。

这时的员工已经到了中年，价值观和世界观已都成熟定性，绝大多数人的事业心、责任心增强，逐步形成了沉稳、踏实和一丝不苟的工作作风。此外，处理人际关系和各

种事情的能力也在不断提高，趋于成熟。

（2）创造力旺盛，工作业绩突出。在职业生涯中期，员工在企业中已经具有了一定的地位，一般都是作为骨干在发挥着作用。此时，个人也具备了创造一番辉煌业绩的潜在的实力。一方面源于工作的经验积累和能力的增强，另一方面则源于自身的个性和能力创造性的发挥。因此，在职业生涯中期，正是个人创造力最强，工作卓有成效并不断创造辉煌的时期。

（3）职业发展轨迹呈倒“U”型。职业生涯中期长达 20 多年的时间，在中期的初始阶段，职业发展轨迹呈现由低到高逐步上升的趋势，在职业生涯中期的中间段出现职业顶峰，经过辉煌的职业高峰之后，职业轨迹就会呈现下降的趋势，整个过程呈现为一个倒“U”型的曲线形状。不同人的曲线也是各有差别：事业成功，大有作为的人的曲线顶峰平而长；事业的成功只是昙花一现的人，其形状如山峰，峰高尖顶；事业发展平平的人，曲线低而平缓，无明显突出。

2．个人总体生命空间特征

职业生涯中期处于三个生命周期完全重叠的时期。人的生物周期贯穿人的一生，职业生涯周期从 20 岁左右开始到 60 岁（或更长）结束，家庭生命周期则从 20 岁左右开始贯穿人的后半生。如果从 30 岁开始算起到 50 岁为职业生涯的中期，那么三者重叠的时间长达 20 年，相比之下，职业生涯的其他发展阶段三者重叠的时间则相对较短。

（1）职业生涯中期的生物社会周期运行任务繁重。面对工作、婚姻家庭状况、教育子女和其他方面的责任，他需要重新审视、评估自己，重新确立目标，进行职业自我发展的重新选择，处理家庭和职业要求之间的冲突。

（2）家庭生命周期在这一阶段也发生显著的变化，伴随产生一些新的问题。需要承担新的责任。职业生涯中期由单身变为有家庭和子女，并且子女也开始长大成人，此时的家庭关系较为复杂，任务重，既要学会担当家庭责任，处理好同配偶、子女的关系，又要抚养、教育子女，为子女的将来做好打算。

（3）职业中期阶段个人职业生涯运行和发展任务重。在职业生涯中期阶段，职业发展呈现复杂化和多元化特征，既要想方设法在自己的专业领域保持领先地位，以自己的经验和知识获取更多的报酬和地位，又要面对职业生涯中期的危机，职业发展任务繁重。30 岁左右，人的精力还比较旺盛，职业发展处于上升时期；在 40 岁左右，职业发展将会到达顶峰，这是人的生物周期所能承受的。如果 40 岁左右，职业发展还没有达到顶点，还在不断地努力，那么精力可能会跟不上，这时如果生活和工作的节奏调节得不够好，就可能会出现重大的疾病。

人的三个生命周期之间是相互影响、相互作用的，既有相互促进、相互推动的正面

作用，又有相互矛盾、相互制约的负面作用。

在职业生涯和家庭方面，由于都需要花费大量精力，容易产生工作和家庭冲突。特别是在子女上小学或者中学的时候，这种冲突比较严重。现代社会的生活节奏很快，工作压力越来越大，许多人在繁忙的工作之后，还要回家做大量的家务，照顾孩子的学习和生活。而且，有时候可能还要把工作带到家里或者在下班之后去参加一些培训，以提高自己的竞争力。这样在家庭、工作之间就会产生矛盾和冲突。特别是当有一些特殊事件发生时，比如子女生病、父母生病或夫妻一方由于出差等原因不在家时，都会出现忙得晕头转向、恨不得有分身术的情况。

3．个人的心理特征

职业生涯发展中期由于工作状况和家庭状况的变化，个人的心态也发生了不同于职业生涯早期的一系列变化。

（1）职业认同感遭到冲击，同时感到职业机会有限。进入职业生涯中期，特别是人到中年以后，开始面临梦想和现实成就之间的冲突，青春期曾发生的选择职业和生活道路时的矛盾再度出现。随着子女逐渐长大成人，自己对昔日的职业选择开始产生怀疑和困惑，甚至是焦虑和不满。此外，父母和子女之间存在着代沟，子女对父母的价值观和所取得的成就未必认同，有的甚至不屑一顾，这样就会加重他们对自己职业生涯的不满和疑虑。这些感情和心理的变化会给中年人的职业生涯发展带来一定的影响。一部分人会对自己的工作进行重新评估，如果个人的认同要素和需要从未得到满足，他就会毅然去寻找新的职业，探索新的发展空间。

同时，人到中年会逐渐意识到职业机会随年龄的增长越来越受到限制，个人更加难以做出职业选择，从而产生焦虑不安的情绪。主要表现在两个方面：第一，因为金字塔式的职位结构的存在，越向上路越窄，职位越少，所以正在攀登的人或专业技术水平达到一定程度的人会感到发展道路遭到阻塞，产生焦急与忧虑；第二，平日工作平稳，但出于某种变化，有调换职位的欲望，但由于自身的年龄和经历等原因，无法找到新的职业岗位。

（2）家庭结构和内部关系改变。人到中年，孩子长大成人并离开家庭，家庭角色结构出现明显地变化：子女不再需要照顾，充当抚育子女任务的父母角色消失；“空巢”家庭下的夫妻两人开始重新处理彼此的关系；饮食、娱乐和休闲活动等的安排也会有所改变，不再需要支付给子女养育和教育费用，家庭负担减轻，休闲支出增加。

这时候，还要处理好与父母的关系。如果夫妻双方关于对赡养父母、解决父母困难等问题产生分歧，就会引起家庭关系和感情上的混乱。

（3）因为时间的有限，生命的短暂而产生心理变化。在职业生涯的早期和职业生涯

中期的初始阶段，人们往往尚未从感情上意识到时间和生命的有限。觉得自己有充裕的时间来实现自己人生的梦想。在进入职业生涯发展阶段的中后期时，开始意识到个人学习能力正在下降，感到力不从心，总觉得没有时间和精力完成自己梦寐以求的事，从而感到抑郁，心理负担较重。

二、职业生涯中期问题

从职业生涯中期的发展特点可以看出，职业生涯发展中期主要存在以下问题：职业生涯发展机会减少，而个人的发展愿望不能得到满足，组织成为个人发展的瓶颈；个人对职业生涯的发展产生困惑，或探索新的职业领域，或继续过平庸的生活；在职业生涯上升时期，家庭需要投入，从而产生个人与家庭的冲突；工作压力大，身心健康容易受损。

1．职业中期危机问题

职业生涯中期阶段，正值复杂人生的关键时期，由于个人三个生命周期的交叉运行，面临诸多的问题，导致某些员工职业问题的存在，形成所谓的“职业生涯中期危机”。这些危机主要表现在以下三个方面。

（1）缺乏明确的组织认同和个人职业认同。这种情况往往会出现两种结果：一是放弃工作，更多地转向关注工作之外的自我发展和家庭生活；二是对工作本身失去了“反应”，其积极性、兴奋点、注意力已不在工作上，而是放在了组织福利奖酬上，例如对报酬、津贴、安全等问题的计较等。

（2）现实与职业理想不一致。有些人在职业发展中期会陷入一种自我矛盾之中，因为其现实职业发展同早期的职业目标、职业理想不相一致，主要表现为：一种是虽然从事自己理想的职业，然而并未取得自己所期望的成就；另一种情况是职业锚完全不同于最初的设想，与抱负相比，更需要职业以外的其他东西来弥补。

（3）职业生涯发生急剧转折或下滑。在职业生涯中期，特别是人到中年以后，每个人不可避免地会产生中年期的各种矛盾和心理变化，不少人还面临工作不顺心、无成就感、现实与理想矛盾的情境。如果一个人不能正确地对待和处理这些复杂的情况与变化，必然会产生职业生涯的急剧转折与滑坡。

2．职业生涯发展的瓶颈问题

职业生涯发展的瓶颈首先来自组织结构的制约。根据组织对各类人员的需求量不同，初级层次的人员较多，中间层次次之，高级层次的需求相对较少。由于对初、中、高级人才的需求呈现金字塔形，初期和中期的竞争可能不是十分激烈，但争取高级职位就比较困难。有些人由于缺乏竞争力，对未来的前途感到迷茫。

3．组织成熟度本身也是一个十分重要的制约因素

在组织的开拓时期，由于事业发展较快，不断需要人才配合，所以个人发展的机会也比较多；但当事业发展走向成熟期的时候，新的岗位增加缓慢，老的岗位基本已经被老员工占据，除非由于退休、离职或者其他特殊原因空出来，因此导致晋升的机会非常少，个人发展困难。

4．工作与家庭的冲突问题

职业生涯中期，是家庭、工作和生物生命周期相互作用最强烈的阶段。处于这一阶段的员工，基本上都有了家庭和孩子，孩子的教育、抚养是员工需要花费时间和精力的工作；同时，此时也是事业上升的时期，需要投入很多的精力对企业做出贡献。

5．精神压力过大，健康状况不佳

职业生涯中期是个人发展的相对顶点，处于事业的探索阶段，在工作上比较熟练，但同时因为这个阶段处于人生的中年时期，一个人的身体健康状况开始变差，所以工作负担相对比较重。此外，这个时期员工的子女在中小学阶段，升学压力比较大，需要投入一定的精力来照顾。除此之外，还要赡养双方的父母。

由此可见，中年是人生最劳累的阶段，事业发展、子女教育、父母赡养都需要精力，如果不能妥善地处理这些事情，往往容易出现身体疾病。有关调查显示：许多老年性疾病开始提前，如高血压、高血脂、偏头痛等，都在35～40岁的人身上发现。据有关专家研究发现：35岁以前是健康期，35～45岁为疾病形成期，45～55岁为疾病爆发期，而65岁以后则为相对安全期。

三、职业生涯中期管理

职业生涯中期，各种问题和矛盾集中，如果不能妥善处理，就会成为职业生涯发展的致命伤害。这一时期，个人要克服职业生涯中期所发生的职业问题，应付人到中年时面临的生命周期的变化，担负起阶段性的特定的管理任务。在这一时期，如何根据自己的特点，制订有针对性的职业生涯管理措施，具有特殊意义。

1．保持积极进取的精神和乐观的心态

诸多的问题和生命周期运行的变化，使人的中年时期成为一个关键的时刻和转折点。对于有信心和把握获得晋升和发展的人来讲，他们充满斗志，干劲十足，将来有可能进入高层领导职位，成为职业中的稳定贡献者。但是，还有相当一部分中年雇员，由于面临家庭和职业生涯中期危机，不想也不愿意对工作投入太多。少数人因为职业发展遇到困难和问题较多，以致失望、沉沦，开始走下坡路。后面的两种情况对个人、家庭和企

业都是十分不利的。

职业中期会产生诸多问题，给个人造成巨大的压力，但同时也提供了前进的动力和机遇。如果能够正确地控制自己的感情，正视客观事实，保持乐观向上的心态，积极寻找解决问题的方法，那么就会走过危机，同时还可为新的发展打下坚实的基础。

2．适当考虑降低职业生涯目标

年轻的时候，我们有过许多的梦想和追求，但由于种种原因，有些梦想只能深藏在心里或是如星星一样高挂在天上，我们无法实现它们。这对于一个人来说可能是个遗憾，对组织来说也是个损失。但如果组织措施得力，个人也努力了，目标还是实现不了，那就是个人的能力问题。能力的差异是客观存在的，不能用社会精英的标准来苛求自己。人到中年应该以更加实际的态度来对待自己，调整自己的职业目标，以更加豁达的眼光来对待自己的禀赋。如果我们制订的目标是通过自己的努力可以实现的，就不会生活在挫折的阴影里，而是拥有成就感。不是所有的人都能获得职业生涯的成功，所以，要考虑适当降低自己的职业生涯目标。

3．面临新的职业与职业角色选择

处于职业生涯中期的人都经历了较长时间的职业工作，同时也面临着新的职业角色选择，这时个人必须重新审视自身的生活目标和价值观，以便取得一种更稳定的生活结构，摆脱以往的角色模式或压力，选择新的角色。如果组织缺乏合适的机会和岗位，而员工个人又有能力，就可以考虑寻求新的发展机会。这时员工需要重新复习或学习有关求职的技巧，可以广泛地收集职位空缺信息，撰写履历表。

4．协调好三个生命周期

在职业生涯中期，每个人都面临着来自职业生涯周期、家庭周期和个人生物周期的生命周期问题。这三个生命周期相互影响、相互制约，因此，解决职业生涯中期的问题，正确处理三个生命周期运作之间的关系，求得三者的适当均衡，是这一阶段的人必须完成的重要任务。可以从两个方面着手来实现这个任务。

（1）重新评估自我。包括重新评估自己的职业锚和贡献区，真实地看待自己的职业才干、表现和业绩，重新思考自己的成功标准和目标定位等。

（2）对今后的人生重新定位。决策职业工作、家庭生活和自我发展三者的运作模式。以自我重新评估和再认识的结果为基础和前提，对今后如何参加工作，如何适应家庭生活，如何自我取向做出决策。虽然这种决策不一定是永久性的，然而，它将代表对未来发展方向的一种确认。

由于职业生涯的三个生命周期本身运行就存在着矛盾，因此做出决策、做好决策是十分困难的，往往会出现顾此失彼的情形。因此，在进行职业生涯发展决策时，要懂得“鱼与熊掌不可兼得”。可以根据自我评估和再认识后的需求，综合考虑各方面的因素，

妥善处理工作、家庭和自我发展三者之间的关系，求得三者之间的适当均衡。

5. 树立终身学习的理念

知识经济社会，一个人要想在激烈的竞争中获得生存，需要渊博的知识作为后盾。在知识界，许多中青年学者利用各种机会重新学习知识，有的老同学变成了师生，有的师生则变成了同学。这种发展态势使人们不断地更新知识，转变观念，为提高自己在劳动力市场上的竞争力打下坚实的基础。现代社会的竞争很激烈，只有不断地给自己充电，不断地通过学习来提升自己，才能在竞争中立于不败之地。俗话说："人无远虑，必有近忧。"那些整天混日子、不思进取的人，最后只能在竞争中被淘汰。而那些通过学习不断来提高自己的人，便会成为职场中的常青树，事业保持永远的旺盛态势。

6. 注意身心保健

由于三个生命周期的影响，中年时期是人的一生中负担相对比较重的时期，所以对于健康就应该特别注意。如果不注意身心健康，就会失去人生最宝贵的财富，家庭、事业都会受到影响。面对巨大的生活压力，中年人应该学会调节自己，可以从以下几个方面开始努力。

（1）要保持好的心态，积极面对人生的挑战。可以通过学习知识和技能来提高自己的自信心，增强自己战胜困难的能力，避免依靠自己的阅历、地位、关系和权力压制年轻人，出现不公平的竞争。

（2）要对自己的身体进行定期检查，及早发现问题，及早治疗。组织应该积极改善工作条件，让员工踏实地工作，并从中体验舒适与满足；如果有条件，还可以建立疗养制度，让员工在工作之后有调养和休息的时间。员工自己也可以参加一些保健讲座，多看一些保健书，细心呵护自己的健康。同时，要注意戒掉一些不良的生活习惯，比如熬夜、抽烟等。

（3）还要加强心理保健。心理健康和身体健康是相互影响的，有很多疾病都是心理的原因造成的。中年人由于压力大，有时还会因为一些名利和地位的问题患得患失，产生焦虑不安的情绪，这样的状态就很容易导致疾病的发生。

（4）还要注意合理地安排自己的时间。工作固然很重要，但在繁忙的工作之余，还要注意锻炼身体，进行适当的休闲活动，以减轻快节奏生活带来的压力。

第三节　个人职业生涯后期管理

在西方，职业生涯后期通常是指45～60岁之间的一段时间。而在我国，45岁左右还

是属于精力旺盛时期，员工经验丰富，处于职业生涯的顶峰时期。50 岁左右，大多数人的学习能力和体力开始下降，适应能力也开始减弱，他们的事业已经达到顶点，开始呈现下降的趋势。所以，在这里，我们把退休前的 5～10 年的时间确定为职业生涯的后期阶段。员工在退休前的工作主要是完成交接班、带徒弟，为退休之后的生活做准备。

一、职业生涯后期特点

1．个人家庭与心理特征

处于职业生涯后期的员工，子女多数都已经成家立业，家庭出现空巢，夫妻相依为命，拥有温馨的家庭和享受人生的天伦之乐成为处于职业生涯后期员工的一大需求。个人的家庭和心理特征主要表现在以下几个方面。

（1）自我意识上升，怀旧、念友心重。这时的员工觉得自己已经干了一辈子了，应该是安享晚年、追求自己的兴趣和爱好的时候了。在追求自己兴趣的过程中，开始怀念逝去的岁月和曾经的朋友，同时，也意识到健康的重要性，自我保健意识大大增强。

（2）安于现状，淡泊人生。随着个人年龄的增长，个人的精力、体力和生理机能开始退化，学习能力开始下降，工作能力开始减退，进取心也逐渐削弱。经过了人生的漫长里程，酸甜苦辣尽在心间，已经看破红尘，淡泊名利，能坦然面对自己的人生。

2．个人职业特征

处于职业生涯后期的员工，个人职业特征主要体现在以下几个方面。

（1）职业竞争力、进取心和职业能力明显下降。处于职业生涯后期的员工。体能和精力明显衰退，学习能力及整体职业能力呈下降趋势。而科技的发展，需要知识和技能的更新，处于职业生涯后期的雇员已经没有更多的精力来学习，竞争力和职业能力明显下降。

（2）责任和权利及中心地位发生变化，从而引起角色的变化。在职业中期，正值雇员年富力强、职业发展至顶峰的时期。有的雇员依靠自己的能力获得了属于自己的权利和地位，拥有了一定的威望；有的雇员虽然发展平常，但在中期也拥有娴熟的技能和丰富的经验。但是当到达职业生涯后期，曾经夺目的光环就会逐渐消失，领导地位被新的雇员所取代，权利和责任也随之削弱，中心地位和作用逐渐丧失。

（3）保留一定的优势，可以发挥余热，作出贡献。虽然处在此阶段的员工在体能、智能等方面已经明显下降，地位已经不如中期阶段，但他们还拥有一定均优势。长期的职业生涯使他们拥有了丰富的经验和业务知识，因为他们深知企业及其发展过程，对企业存有很深的情感。此外，他们有丰富的人生阅历，见识，具有处理各种复杂的人与事、人与人之间矛盾的能力和经验，是其他员工的老师，能在企业中发挥自己独特的作用。

二、职业生涯后期问题

1．职业生涯即将终结

组织中新老员工的交替是不可避免的，因为组织中的重要地位，通常是由经验丰富、熟悉历史、能力较强的人来担任。往往一个人在过了 50 岁之后，就该考虑从该岗位上离开，把自己的重担交给年轻人。

我国现阶段的政策，倾向于在岗的员工，特别是中青年员工，部分牺牲退休人员和老年员工的利益。正因为这些原因，老年员工不愿意从岗位上退下来，害怕“人走茶凉”。各种有利的退休政策难以实现，这种情况影响了组织的更替和组织的发展进程。让员工安心退休，心情舒畅地离开工作岗位，的确是组织应该考虑的问题。

另外，受观念的影响，尽管年轻人有能力，少年得志，可能并不比年老者差，或者更强些，但年老的员工总是容易产生年轻人轻浮、不能担当重任的想法，所以也就不愿意把自己的权力交出去。

2．不安全感增多

职业生涯后期阶段的员工，不安全感增多，主要体现在以下几个方面。

（1）经济上的不安全感。员工退休之后，经济收入就会减少，但社会消费水平却有可能提高，在社会保障体系还不够健全的情况下，退休后的生活来源就会成为员工的精神负担。建立健全的保障制度，按时发放退休金，会使员工的衣食住行有保障，减轻心理负担。

（2）心理上的不安全感。此时的员工已经接近人生暮年，他们开始寻求心理的归宿，害怕被子女、社会和家庭冷落。有些年轻人冷落老年人的现象确实是存在的，他们嫌老年人啰嗦、观念陈旧、做事循规蹈矩，且经常会生病。这些不孝顺的表现应该遭到社会的谴责。不过，大多数子女还是孝顺的，他们在各个方面关心老人，让老人安度晚年，这样的老人心理安全感就会增加。此外，有的老年人晚年丧偶，感情上感到孤独无助，不安全感随之而生。

3．疾病增多

此时的员工由于年纪大了，身体衰退、老化，免疫系统功能减弱，疾病就会显著增加。这时员工就会担心自己身体健康没有保障，将来的生活会很艰辛，所以希望组织能够提供符合老人特点的医疗服务和相关的卫生保健措施。

4．不适应退休后的生活

很多时候，我们有这种感觉：当我们养成了一种习惯的时候，就很难放弃。处于退休时段的员工也是如此。他们早已经习惯了每天用工作来填补自己的时间，突然离开自

己的工作岗位，离开自己所熟悉的环境，会感到失落和无奈，面对退休后的生活会感到很不适应。如果退休的员工以前是个工作狂的话，就更难以从中解脱出来，闲下来会感到无所适从。

其实，这种心情可以理解，但退休是必然的，是一个人必须经历的人生阶段。这时候，可以转移自己的注意力，多培养自己的兴趣爱好，养养花草虫鱼、下下棋、打打太极等都是不错的选择。

三、职业生涯后期管理

1. 面对现实，承认自己能力和竞争力下降的事实，接受新的角色

在职业生涯后期，雇员的能力和竞争力下降是事实，要学会勇敢地面对和接受，另辟蹊径，寻求适合于自己的新的职业角色，来发挥自己的特长和优势。在现实工作中，充当参谋、职业顾问的角色；充任教练，对雇员进行技能培训；培养新雇员，充当师傅的角色等，都是职业生涯后期的好选择。

2. 面对权利、责任和中心地位下降的事实要学会坦然接受

从领导的位置降下来或是从核心地位转变为普通的位置，一时间心理上可能会产生落差。这时候要从思想上认识和接受这个事实，俗话说：“长江后浪推前浪，一代新人换旧人。”自己的能力和竞争力下降是事实，所以要心悦诚服地接受。可以将自己的注意力转移到家庭和个人生活方面，善于在家庭、社交、业余爱好和休闲娱乐等方面寻找满足感和充实感。比如，钓鱼、养花、旅游或和老同学、老朋友聊天等，以此来缓解自己的心理压力，也可以寻找一些新职业来满足自己的需求，充实自己的生活。

3. 培养年轻人

有的组织考虑到老员工的利益和对公司的贡献，就把培养年轻人的任务交给了老员工，希望他们能够发挥自己的经验优势。其实，培养年轻人也是一门科学。老员工要像老师一样，将自己的感受和理解以科学的方法和方式传递给年轻人。培养年轻人的时候，既要了解年轻人的心理，使自己与年轻人和谐相处，又要讲究技术，使他们能够很好地理解并接受。

4. 学会如何应付“空巢”问题

“空巢”的出现是职业生涯后期的一大变化，也是人生的一大转折。处理好“空巢”问题，对于一个人职业生涯后期的发展很重要。这时应该多给配偶时间，通过多种途径密切与配偶的关系。此外，可以发展自己的兴趣爱好或者培养新的兴趣，以此来丰富自己的生活，充实自己的日子。

5．回顾自己的职业生涯，着手退休准备

职业生涯在人的一生中占据很长的时间，对一个人一生的发展起着重要的作用。在职业生涯结束时，回顾一下自己所走过的职业生涯之路，并进行总结，是非常必要的。一方面，可以总结和评价自己的职业生命周期，为自己的职业人生画上圆满的句号；另一方面，通过总结自己职业生涯成功的经验和失败的教训，对新员工进行现身说法教育。

此外，为自己的退休做准备也是非常必要的。有的人在退休之前就对自己今后的生活做了安排，心理准备比较充分，退休之后能够很快地适应不再上班的生活；而有的人，在退休之前并未意识到退休后的生活与现在生活的区别，缺乏足够的心理准备和实际的安排，所以退休之后会感到很不适应，寂寞、空虚和无聊可能会充斥在生活中，这样对身体健康极为不利。

有的单位可能会为员工做好日后的打算，而有的单位可能不会。在这种情况下，员工就要为自己做好退休后的安排。如果你的身体还好，还能继续工作，那么就可以再找一个单位，继续自己的职业生涯；如果你觉得自己累了大半辈子，是该歇息的时候了，那么就可以出去旅游，散散心；如果感到孤单，可以养养花、种种草、喂养鸟鱼等，以此来充实自己的生活，亦或是练练书法、绘画、上网、下棋等。此外，选择一些适合老年人的体育运动来锻炼身体也是不错的选择，比如打打太极、做健身保健操、跑步等。

【案例分析 1】

原地踏步：灰暗的人生

王平刚参加工作时是位销售高手，业绩骄人，拿的业绩奖励在同级别的销售员中是领先的。但不久后他发现，其他业绩不如自己的甚至是业绩二流的销售人员却晋升到领导自己的管理岗位上，而自己无论业绩如何好，拿的奖励如何高，就是不如居于这些管理岗位上的上司拿的综合奖励高。于是他开始抱怨这个社会不公平，并产生种种揣测：他们和某某领导有关系，他们会拍领导的马屁。

他们凭什么管理自己？他不服气，甚至开始发难，把时间和精力用在与自己的直接上司作对上，接下来他的销售业绩开始下滑。这样一来，他这位销售高手的命运可想而知。

王平愤愤然辞职，怀着新的希望加盟到另一个企业组织，又从零开始干起销售，自己原先的积累，除了销售经验打了一个大折扣后留存于自己职业生涯的包裹里，其余的统统化为乌有。

于是王平在新的销售岗位上开始了自己新的人生征程。他没有悟出自己在原单位失败的主观原因，在原有的思想观念支配下开始新的工作，结果他再一次重蹈了原来的覆辙。

王平这样反复折腾了几个单位后，对自己都没有信心了，甚至找个工作都很困难，因为这世界圈子很小，尤其同一行业的圈子更小，当他先后到几家新的单位应聘时，发现新的单位销售主管，有些甚至比他应聘的岗位高出许多级别的主管，都是他原来的同事，或曾经接触过，有的还是他带过的小徒弟。正是这些主管对他有所了解，所以他的面试一次次失败。他开始抱怨这些人不念旧情，但这些抱怨对他自己找工作没有任何益处。

王平也曾经到了几家没有认识自己的人的单位去应聘，那些坐在掌握着他饭碗的岗位上的主管们，尽管比起他属于“嘴上没毛”者，但依旧傲慢地把他上下打量一番后，开始了疑惑的甚至是挑剔的下意识中就不想录用的面试，因为坐在这些主管岗位上的人与他素不相识，只能按一般常理去推测：“您老这么大年龄还在寻找这么基础的具体工作，而且还跳槽 N 次，每次都是做重复的最基层的销售员工作？”基于这样的前提他的应聘成功的概率近乎于零，因为招聘者对他的能力和能力以外的许多都持怀疑态度。

随着年龄的增长，家庭生活的担子越压越重，王平没有机会做更多的选择，只能是着急挣钱养家活口，于是他只能是委屈求全地做自己最不愿意做的工作，做最低层次的工作，做付出和收获比最低效的工作，做着随时都有可能被解除辞退的工作，因为越是这些低层次的工作竞争越激烈，这样的工作岗位随着社会的进步，随时都有可能消弥，同时许多命运和他一样等待就业的待业者时刻在窥伺着他所在的岗位，伺机取代他。

此时，连王平自己都感觉到人生的失意、失落、失败，灰暗的前景时刻袭染着他的心灵，逐渐染就了自己灰暗的人生。此时，他回首早期骄傲于同事的业绩，仿佛只是遥远的蜃楼，或者那时心中的希望好像是发生在他人身上。他至今也许还不明白，最初一起参加工作的同事，处于同一人生起跑线上开始人生跋涉，为什么会有如此大的差别呢？为什么那些还不如自己的人会超过自己呢？甚至成为年薪丰厚的总裁级人物呢？他百思不得其解，最终他若有所悟——命运如此！

资料来源：http://lw.china-b.com/zygh/lwzx_653301.html

问题：

1. 王平的职业生涯之所以成为“灰暗的人生”，仅仅是因为他“原地踏步”吗？
2. 王平的职业经历告诉了我们什么，我们可以从中吸取什么教训？

【案例分析 2】

青云直上：命运的主宰

程辉刚参加工作时也是做销售工作，业绩虽不算特别突出，但一直在单位处于中上

等水平，这样一做就是 3 年。程辉在做好销售工作的同时，经常积极地做客户访问笔记，每天把客户的意见记录下来，并在后面附上自己的意见看法，时间久了就形成了自己独到的见解，他把这些问题和意见形成书面的报告，呈给自己的直接上司。每次集会发言程辉不仅见解与众不同，而且有理有据。

程辉在做好销售工作的同时，还主动帮助上司和周围的同事干活，尤其经常做自己团队中的事务性工作，上司有时也很自然地把这些活派给他做。有些好心的同事就劝他，这又不是你分内的工作，做了不仅没有收益，还影响你的销售收入。可程辉并不太介意，继续学他的雷锋，做他的好事，而且在交流销售心得时还主动把自己的经验招数拿出来与大家共享，这在别人看来是傻子举动。期间公司业绩虽有一定波动，但他一直坚持下来，后来他的上司因外部机遇调走了，而他因资格老而且原上司的极力推荐和大家的良好的口碑自然接替了原上司的工作。

当然后来程辉也遇到过一位脾气不好、毛病比较突出的上司，而他没有抱怨，从来不在人前议论上司的不是，而是积极默默地配合上司的工作。这位的上司后来因群众意见大、队伍不稳定、业绩上不去被企业辞退，程辉自然晋升接替了这个位子。

后来，程辉在工作中也有过外部的机遇，也曾经调动过工作，但他的调动不是简单的因挣钱多而跳槽，更多地是看重发展机遇，是职务上的晋升。就这样程辉在大学毕业工作 8 年后的刚刚而立之年便升任某一颇具规模的公司的副总裁，主管业务市场工作，年薪也以数 10 万元计。

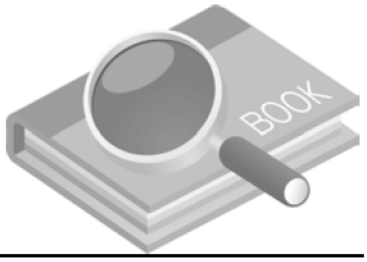
在猎头公司的眼里程辉更是一位价值不菲的“奇货”。而当年那些认为他比较傻的“精明”之人大多还都在第一线做“资深”销售代表，原地踏步。而且随着年龄的增长，那些“资深”销售代表作为基层员工，其竞争优势正逐渐让位于更年轻的员工。

资料来源：http://lw.china-b.com/zygh/lwzx_653301.html

问题：

1. 程辉在职业生涯发展中一路“青云直上”，其原因是什么？
2. 程辉的职业经历告诉了我们什么，我们可以从中获得什么启示和借鉴？

第六章



组织职业生涯规划管理

学习目标：

- 了解组织职业生涯规划的内涵和基本内容
- 掌握组织职业生涯规划的方法和步骤
- 了解职业生涯通道的几种模式和发展变化趋势
- 掌握组织职业生涯开发的渠道与方法

第一节 组织职业生涯规划管理的内涵和功能

一、组织职业生涯规划的内涵

职业生涯规划的目的是帮助员工真正了解自己，在进一步详细衡量内在与外在环境的优势、限制的基础上，为员工设计出合理可行的职业生涯发展目标，在协助员工达到和实现个人目标的同时实现组织目标。组织的职业生涯规划为员工的职业生涯成功提供了基本的载体和科学的指导。它为员工实现其职业目标明确了职业道路，它能充分调动员工潜能，使员工对组织的贡献达到最大化，从而也有利于组织目标或管理活动的实现。组织职业生涯规划对员工的职业生涯发展具有重要的作用。

从组织的角度来看，组织应当对员工的职业生涯规划有一个长远而系统的考虑。成功的职业规划在招聘、吸引优秀员工的过程中是必不可少的，因此组织应当帮助新员工制定职业生涯规划，使新员工树立起追求的目标，知道实现的途径和过程，这样不仅能够增强组织对员工的吸引力，而且有助于维持他们的工作热情。从更广泛的意义上来说，组织进行职业生涯规划能够提高员工的工作质量，促使其形成积极向上的工作态度，并能提高其对组织的忠诚度。

（1）组织职业生涯规划可以使员工获得适宜性发展。用人之长是人力资源管理的基本原理，因此组织如果能够根据员工的特点和专长对其进行配置和开发，就可以激发员工的工作热情，挖掘员工的工作潜力，做到“人尽其才，才尽其用”，从而也就能够更好地促进员工的发展。

（2）职业生涯规划可以使员工掌握适宜成长的方法，获得公平持续的发展。组织职业生涯规划考虑了不同员工的特点和需要，并据此为其设计不同的职业发展途径，以使员工扬长避短。让不同学历、不同性别、不同年龄的员工按照不同的方向和途径发展，不仅可以使其获得更为平等的就业和发展机会，而且也有利于全体员工技能水平、创造性、主动性的发挥，从而可以使员工在追求更高层次的自我价值实现的同时获得持续稳定的发展。

（3）确定培训和开发需求的方法。如果员工渴望实现某种职业道路，但目前还不具备相应的资格，这时可以发现一个培训和开发的需求。当然，所有这些目标都应是经过努力可以实现的，同时这种开发努力也应是组织可以承受的。

（4）组织职业生涯规划有利于实现雇员发展与组织发展的统一。人力资源部门通过提供必要的信息，创造成才的机会，给予员工必要的帮助与指导，促使员工个人成才；而这反过来也能满足组织对人才的需要，从而也就实现了员工的职业生涯目标与组织发展目标的统一，达到了双赢局面。

（5）职业生涯规划是组织吸引和留住人才的重要措施。所谓组织职业生涯规划与管理，就是通过适当的职业管理工作来发挥每个人的才能和专长，实现每个人的人生目标并使其担任一定的社会角色，提高个人的待遇和对未来职业发展的预期，从而淡化由于待遇偏低而产生的负面作用——当一个人对工作极感兴趣、能充分发挥自己的才能或担任一定的职务时，其成就感和身份地位就会提高，待遇问题也就不会成为其考虑的主要问题了，有利于增强员工的忠诚度和主动性，降低员工流动水平。那些认为组织对他们未来的职业发展感兴趣的员工更有可能留在组织里，而这也正是职业生涯规划与管理能够吸引人才、留住人才的关键所在。

从组织角度而言，职业生涯规划就是组织根据自身的发展目标，结合员工的发展需求，制定组织职业需求战略、职业变动规划与职业通道，并采取必要的措施对其加以实施，以实现组织目标与员工就业发展目标相统一的过程。

二、组织职业生涯管理的功能

职业生涯管理旨在将组织目标与个人目标联系起来，因此组织对员工实施职业生涯管理本身就应该是一个双赢的过程。综合来看，其作用主要可以从组织和员工两个角度来考虑。

1．组织职业生涯管理对组织的作用表现

（1）使员工与组织同步发展，以适应组织发展和变革的需要。任何成功的企业，其成功的根本原因是拥有高质量的人才。而这些人才除了依靠外部招聘，更主要的是要靠组织内部培养。在当今竞争加剧、环境不断变化的大背景下，实施职业生涯管理可以有效地实现员工和组织的共同发展，不断更新员工的知识、技能，提高人才的创造力，是确保企业在激烈的竞争中立于不败之地的关键所在。

（2）优化组织人力资源配置结构，提高组织人力资源配置效率。经过职业生涯管理，一旦组织中出现了空缺，可以很容易在组织内部寻求到替代者，既减少了填补职位空缺的时间，又为员工提供了更加适合他们发展的舞台，解决了“人事合理配置”这一传统人力资源管理问题。

（3）提高员工满意度，降低员工流动率。职业生涯管理的目的就是帮助员工提高在各个需要层次的满足程度，尤其是马斯洛的需求层次理论中提到的归属、尊重和自我实现等高层次的需要，它通过各种测评技术真正了解员工在个人发展上想要什么和应该得

到什么，协调并制定规划，帮助其实现职业生涯目标。这样可以有效提高员工对组织的认同度和归属感，降低员工流动率，进而形成企业发展的强大推动力，更高效地实现企业组织目标。

2．组织职业生涯管理对个人的作用表现

（1）让员工更好地认识自己，为他们发挥自己的潜力奠定基础。每个人都有自己的目标，以此来指导自己的行为，但是人们尤其是年轻人在规划自己的发展目标时，往往过高估计自己，而且由于从众心理的影响，人们经常会不顾自身的特点及环境提供的条件，盲目追随社会热门的职业。事实上，个人目标应该是建立在对自己的客观评价和认识的基础之上的。有很多人在目标实现过程中并非不努力，而是由于缺乏对自身和环境的正确认知，导致对工作的期望过高。通过职业生涯管理，组织可以帮助员工了解自己的特点及所在组织的目标、要求，为自己制定切实可行的发展目标，并不断从工作中获得成就感。

（2）提高员工的专业技能和综合能力，从而增加他们的自身竞争力。适当的组织对员工进行职业生涯指导并提高他们进行职业生涯自我管理的能力，可以增强其对工作环境的把握能力和对工作困难的控制能力，帮助他们养成对环境和工作目标进行分析的习惯，同时又可以使员工合理计划、分配时间和精力，提高他们的外部竞争力。

（3）能满足个人的归属需要、尊重需要和自我实现的需要，进而提高生活质量，增强个人的满意度。随着时代的发展，工作对于个人的意义可能远远超过一份养家糊口的差事，它也成为人们生活的一部分，人们越来越热衷于追求高质量的工作生活。职业生涯管理可以通过对职业目标的多次提炼使工作目的超越财富和地位之上，让人们都享受到追求更高层次自我价值实现所带来的成功。

（4）有利于员工过好职业生活，处理好职业生活和生活其他部分的关系。良好的职业生涯管理可以帮助个人从更高的角度看待工作中的各种问题和选择，将各分离的事件结合联系起来，服务于职业目标，使职业生活更加充实和富有成效。它更能考虑职业生活同个人追求、家庭目标等其他生活目标的平衡，避免顾此失彼、两面为难的困境。

三、组织职业生涯规划管理的内容

为了有效地进行职业生涯发展与管理，组织的职业生涯规划必须同时满足组织、员工的需要。那么，如何将员工对自己职业发展的要求与组织的发展紧密地结合起来呢？这就需要对职业生涯进行分析，并依据职业生涯发展的规律性来发挥组织的职业管理作用。

组织在进行职业生涯规划时主要涉及以下几方面的内容。

（1）沿着各条不同的职业道路转移或流动的人数、具体的工种和工作职位。

（2）发生职业流动或转移的原因。

（3）员工转移或流动预计发生的时间。

（4）安置去向。

（5）具体实施方案与相关的政策与措施。

职业生涯是一个逐渐展开的过程，它能够促使员工去学习新的知识、掌握新的技能、养成良好的工作态度和工作行为。而以往组织对员工的发展往往都忽略了这个根本原则，这具体表现在：组织对员工的发展不是采取连续的和战略性的方法，而是采取了零星的、互不关联的、不连续的方法来对待员工的发展，致使员工对职业发展的需要与组织的发展战略不能紧密地结合起来。因此，对员工的职业生涯规划一定要有一个长远而系统的考虑。如果一个员工在进入组织以后就能有人帮助他制定自己的职业生涯规划，使其能树立起追求的目标，并知道实现的途径和过程，就能够增强组织对员工的吸引力。因此，组织制定出切合实际的职业生涯发展计划，可以说是人力资源管理必须面对的重要挑战之一。而既然员工职业生涯发展与组织的生存发展息息相关，那么为员工制定职业生涯发展计划也就显得尤为重要。

第二节　组织职业生涯规划管理的实施步骤与方法

尽管由于员工个体的差异而使得员工个体的职业生涯规划内容各不相同，但组织在为员工制定职业生涯规划时需要考虑的因素却是基本相同的。它们一般包括如下内容。

（1）员工个人的情况（包括健康状况、社会阶层、教育水准、性别、年龄、负担状况、价值观以及所在的地区等因素）以及个人对自身能力、兴趣、职业生涯需要及追求目标的评估等。

（2）组织对员工能力、兴趣和潜力的评估。

（3）组织与员工在职业生涯选择、规划与机会方面的沟通。

在综合考虑上述因素的基础上，组织职业生涯规划一般都要经过四个步骤来完成。

一、对员工进行分析与定位

组织应当帮助员工进行比较准确的自我评价，同时还必须对员工所处的相关环境进行深层次的分析，并应根据员工自身的特点设计相应的职业发展方向和目标。这一阶段的主要任务是开展员工个人评估、组织对员工进行评估和环境分析三项工作。

1．员工个人评估

职业生涯规划的过程是从员工对自己的能力、兴趣、职业生涯需要及其目标的评估开始的。员工个人评估的重点是，分析自身条件——特别是自己的性格、兴趣、特长与需求等。性格是职业选择的前提，不同的工作往往要求有不同性格的人来适应；否则，职业生涯也就难以成功。兴趣是工作的动力，也是最好的导师，如果一个人的工作与自己的兴趣相符，那么工作起来就是一种享受和乐趣。但要指出的是，兴趣并不等于特长。比如说一个人特别喜欢唱歌，如果这个人五音不全，那么即便是兴趣再大，也成不了歌星。特长主要是分析自己的能力与潜力。

需求主要是分析自己的职业价值观，弄清自己究竟要从职业中获得什么。因此，个人评估是职业生涯规划的基础，它直接关系到员工的职业成功与否。人力资源管理专业人员在员工的自我评估这一环节主要是为员工提供指导，如提供问卷、量表等，以便使员工能够更容易地对自己进行评价。如美国通用汽车公司以及通用电气公司等，都是根据公司的情况为员工制定专门的个人评估手册（见表 6-1）。

表6-1　通用电气公司的员工自我评估问卷

1．从下面的个人需要列项中，选择三项在你的下一个工作中对你来说是最重要的，并将其圈起来；再选择三项在你的下一个工作中对你来说是次重要的，并在其下面画线。 自由　权力　有兴趣的工作　金钱　独立　安全　专业地位　挑战　无烦恼 朋友　声望　文化氛围　地理位置　消遣　透明度　气候　教育设施 当领导　专家　与家人在一起的时间
2．请加上你认为应有但在上面所列个人需要中没有列举出的项目。
3．你目前的工作安排为满足你下一步最需要的东西提供了可能性吗，如果是，请回答细节；如果不是，请指出哪种安排提供了这种可能性。
4．你觉得你的下一个工作安排能满足你自己的需要吗？
5．确定你下一个工作安排中最需要的东西并对其加以描述。
6．描述你能从事的以及为了实现你的目标愿意从事的主要活动，但是不要使用工作名称或工作职业来描述你愿意从事的工作。描述为获得你需要的东西将要进行的工作，至少列出 4 项活动。
7．为了在下一步工作中增进你的潜力，你是否需要开发一些新技能或能力？如果是，你需要开发哪种技能或能力。
8．总结你个人的需要和为满足这些需要你能做的或你将要做的工作。

2．组织对员工进行评估

组织对员工进行评估是为了确定员工的职业生涯目标是否现实。组织可以通过以下几种渠道来对员工的能力和潜力进行评估。

（1）利用招聘筛选时获得的信息进行评估，包括能力测试、兴趣爱好、受教育情况以及工作经历等。

（2）利用当前的工作情况，包括绩效评估结果、晋升记录或晋升提名、提薪以及参加各种培训的情况等。

（3）利用员工个人评估的结果。

为了评估员工的潜力，许多有名的国际公司都设立或使用评估中心来直接测评员工将来从事某种职业的能力。评估中心的评估可以帮助组织确定员工可能的发展道路，同时也能帮助员工知道自己的优势与劣势，以便于员工更加现实地设定自己的职业发展目标。

3．环境分析

环境分析主要是通过对组织环境、社会环境、经济环境等问题的分析与探讨，弄清环境对职业发展的作用、影响及要求，以便更好地进行职业选择与职业目标规划。

人是社会的人，任何一个人都不可能离群索居，而是都必须生活在一定的环境中，特别是要生活在一个特定的组织环境之中。而环境也为每个人都提供了活动的空间、发展的条件、成功的机遇。特别是近年来，社会的快速变迁、科技的高速发展、市场的竞争加剧更是对员工的发展产生了巨大的影响。在这种情况下，员工如果能够很好地了解和利用外部的环境，就会有助于其事业取得成功；否则就会处处碰壁，事倍功半，难以成功，有时甚至还会寸步难行。

二、帮助员工确定职业生涯目标

帮助员工确定职业生涯目标，主要包括职业选择以及职业生涯发展路线的选择两个方面的内容。

职业的选择是事业发展的起点，选择正确与否直接关系到事业的成败。据统计，在选错职业的人当中，有 76%的人在事业上是失败者。因此，组织应当开展必要的职业指导活动，通过对员工的分析与对组织岗位的分析，为员工选择适合的职业岗位。

职业生涯路线是指一个人选定职业后从什么方向实现自己的职业目标，比如是向专业技术方向发展还是向行政管理方向发展。发展方向不同，对个人的要求也就不同，因此生涯路线选择也是人生发展的重要环节之一。生涯路线选择的重点是组织通过对生涯路线选择要素进行分析，帮助员工确定生涯路线并画出职业生涯路线图。值得注意的是，

组织帮助员工设立的职业生涯目标可以是多层次、多阶段的，这样既可以使员工保持开放灵活的心境，又可以保持员工的相对稳定性，提高其工作效率。

组织内部的职业信息系统是为员工制定职业生涯目标时的重要参考。在员工确立实际的职业目标之前，他们往往还需要知道有关职业选择及其机会方面的情况，包括可能的职业方向、职业发展道路以及具体的工作空缺。

组织应当根据自身既定的经营方针和发展战略，预测并做出对未来可能存在的职位以及这些职位所需技能类型的规划，并应对每一职位进行彻底的工作分析，公布其结果，如某项工作的最低任职资格、具体职责、工作规范等。员工可以根据它们来确定自己的职业目标或职业规划。同时，组织还要鼓励员工去思考不同职位的成功者所经历的职业发展道路，为员工勾画出不同的职业发展道路与前景。

组织可以通过多种方式向员工传递有关职业发展方面的信息，如文字的或口头的。许多制定职业生涯发展规划比较正规的组织，通常都是使用组织内部职位海报、工作手册、招聘材料等来向员工提供有关职业选择与职业发展机会的信息。

三、帮助员工制定职业生涯策略

职业生涯策略是指为了争取实现职业目标而积极采取的各种行动和措施。比如参加组织举办的各种人力资源开发与培训活动、构建人际关系网、参加业余时间的课程学习、掌握额外的技能与知识等都是职业目标实现的具体策略，另外也包括为平衡职业目标与其他目标（如生活目标、家庭目标等）而做出的种种努力。通过这些努力，有助于个人在工作中取得良好的业绩表现，具体如图 6-1 所示。

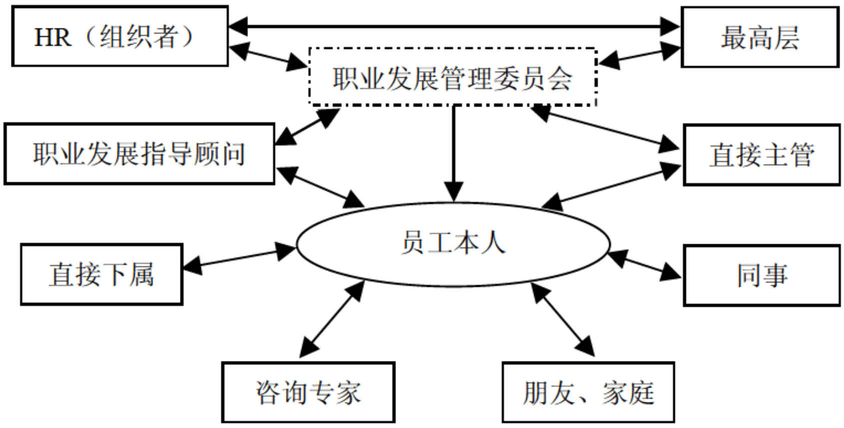


图 6-1　多方帮助员工实施职业生涯策略

在积极实施员工职业生涯规划的同时，根据员工的不同情况采取不同的职业生涯策略，对组织和员工的发展同样具有十分重要的意义。一般说来，在人生的不同年龄阶段，员工的志趣、价值取向等都会有所转变。因此，组织也就应当对不同年龄段的员工采用不同的职业管理方法。

年轻人喜欢不断地自我摸索，寻找适合自己发展的职业道路。因此向新加入组织的年轻人提供富有挑战性的工作，将对他们形成良好的工作态度产生深远的影响，并能使他们在今后的职业生涯中保持旺盛的工作热情和竞争能力。

人到中年之后往往对家庭、工作保障及社会地位考虑得更多，他们非常渴望能够获得以职务升迁为标志的职业成就。为了弥补职位空缺，组织可以安排他们对年轻员工进行传、帮、带，使他们认识到自己的重要性；鼓励或资助他们经常"充电"，防止知识老化或掌握更多的工作技能，增强他们的就业保障感；对于那些已有一定地位但不可能再继续晋升的员工，可以通过工作轮换来提高他们的工作兴趣；对于即将退休的员工，组织可以为他们创造一些机会或提供一些条件来培养他们对有益身心健康娱乐活动的兴趣，以便营造一个充满人情味的组织氛围，从而使企业获得员工"忠诚"。

组织在帮助员工定制职业策略时，常用的指导表格如表 6-2 所示。

表6-2　组织职业策划安排指导表

1．请圈出我对现职业的满意程度：很低　较低　中等　较高　很高
2．我想在工作中通过__________取得进一步的提高（可选择多项） A．在现任工作岗位上争取进一步的业绩和成果 B．努力达到胜任比现任工作岗位更高一级工作的资格和能力 C．努力达到胜任组织内另一部门其他类型工作的资格和能力 D．争取能够胜任高于现任工作的若干职务
3．我认为自己最适合于做__________工作（可选择多项） A．监督管理工作 B．生产操作管理 C．技术与产品开发工作 D．其他____________________（请写明）
4．职业生涯目标 对我而言，一个切实可行的工作目标是：
5．限制条件（任职资格、条件） 立足于现有的工作，评价自身的限制条件和要达到工作目标需要：

续表

6. 我的全面平衡发展规划 A. 我的优势在于： B. 我喜欢做的工作类型，如： C. 我的局限因素在于： D. 我不喜欢做的工作类型： E. 职业生涯发展 如果我想在现有工作或别的工作方面取得发展，我需要： （1）在____________________方面吸取更多的工作知识 （2）我想从事____________________工作 （3）对____________________持有更为完善的态度和视野
7. 实现工作目标的行动计划 列出为了实现职业目标，你将会如何提高自己的知识水平，工作技能水平和个人能力： A. 某专业的正规学习（列出是大学、研究生课程、公司培训计划还是其他函授课程） B. 正规学习（列出校外或业余时间的学习计划和方案） C. 能力培养方案（列出提高自己沟通与管理能力的开发计划和方案）

四、职业生涯规划的评估与修正

由于种种原因，最初组织为员工制定的职业生涯目标往往都是比较抽象的，有时甚至是错误的。因此在经过一段时间的工作以后，组织还应当有意识地回顾员工的工作表现，检验员工的职业定位与职业方向是否合适。通过在实施职业生涯规划的过程中评估现有的职业生涯规划，组织就可以修正对员工的认识与判断。通过反馈与修正，可以纠正最终职业目标与分阶段职业目标的偏差。同时，通过评估与修正还可以增大员工实现职业目标的可能。

通过对职业生涯规划进行评估与修正，架设组织发展战略及员工职业目标之间的桥梁，是实现组织规划目标的重要手段。组织在了解了员工的自我评价与职业目标之类的信息后，就可以据此并结合组织的发展战略来全盘规划与调整其人力资源。当组织未来的人力资源需求与某些员工的职业目标和个人条件大体一致时，组织就可以事先安排这些员工接触这些工作并使之熟悉起来；当然也可以根据未来职位的要求有的放矢地安排有关员工进行相关的培训，以便使其做好承担此项工作的任职准备。有些员工对本职工作并不喜欢，而对组织的另一些工作很感兴趣，如果这些工作的要求与这些员工的条件

相匹配并且又有空缺的话，组织也可安排他们转岗，但是组织应当恪守“公平、公开、公正”的原则，以便让组织获得最佳人选，让员工获得最佳发展。

通过以上四个步骤，组织就可以帮助员工个人完成组织职业生涯规划表，具体格式如表 6-3 所示。

表6-3　组织职业生涯规划表

<table>
<tr><td>姓　　名</td><td></td><td>性　　别</td><td></td><td>年　　龄</td><td></td><td>政治面貌</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">现工作部门</td><td colspan="2"></td><td>现任职务</td><td></td><td>到期年限</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">个人因素分析结果</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">环境因素分析结果</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">职业选择</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">职业生涯路线选择</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">职业生涯目标</td><td>长期目标</td><td colspan="2"></td><td>完成时间</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>中期目标</td><td colspan="2"></td><td>完成时间</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>短期目标</td><td colspan="2"></td><td>完成时间</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">完成短期目标的计划与措施</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">完成中期目标的计划与措施</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">完成长期目标的计划与措施</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">所在部门主管审核意见</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">人力资源开发部门审核意见</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

填表说明：

① 人的因素分析包括自己的性格、兴趣、能力、气质等方面。其中重点是要分析自己的性格、兴趣与能力，并从中找出三者的结合点。

② 环境因素分析包括组织环境分析、社会环境分析、经济环境分析，应当从中分析出哪些是有利因素、哪些是不利因素、哪些因素将阻碍你的生涯发展、哪些因素将为你的发展提供机遇。

③ 职业选择又分两种情况：一种是初次选择职业，此时可以根据个人因素和环境因素的分析结果，选择自己的职业；另一种情况是在职人员，应当根据个人因素和环境因素分析的结果，对自己所从事的职业进行一次核查，如有必要可以重新选择。

④ 生涯路线选择是指走行政管理路线，还是走业务路线，或是走经营路线，或是先走业务路线，等到实现某一业务发展目标后再走行政路线，或再转入经营路线等。

⑤ 职业生涯目标包括短期目标、中期目标和长期目标。目标要具体明确，并要写出各目标的完成时间。

⑥ 完成短期目标计划与措施，应写出近三年的具体实施措施。

⑦ 完成中期目标计划与措施，主要是应列出第四年到第五年的行动与计划。

⑧ 完成长期目标计划与措施，是要列出职业生涯规划的第六年到第十年的行动与计划。

⑨ 部门主管填写意见时应对员工个人填写项目进行分析与核实；人力资源开发部门审核意见的重点应是员工所选择职业生涯路线和所设定目标的可行性。

第三节　组织职业生涯发展通道管理

一、职业生涯发展通道的内涵

职业通道是指组织为内部员工设计的自我认知、成长和晋升的管理方案。职业通道设计指明了组织内员工可能的发展方向及发展机会，组织内每一个员工都可能沿着本组织的发展通道变换工作岗位。具体来说，职业生涯通道是个体在一个组织中所经历的一系列结构化的职位。职业通道的设计是为了帮员工了解自我的同时使组织掌握员工职业需要，以便排除障碍，帮助员工满足需要。另外，职业生涯通道通过帮助员工胜任工作，确立组织内晋升的不同条件和程序对员工职业发展施加影响，使员工的职业目标和计划有利于满足组织的需要。

这里需要指出的一点是，职业生涯通道的概念略不同于职业生涯路径，职业路径是指员工在其职业生涯中所经历的一系列工作经验。

二、职业生涯通道模式

一般来说，组织有四种职业生涯通道模式：传统的职业通道、行为职业通道、横向技术通道及双重职业通道。职业生涯通道是组织中职业晋升和职业发展的路线，是员工实现职业理想和获得满意工作，达到职业生涯目标的路径。

1．传统职业通道

所谓传统职业通道是员工在组织中从一个特定的职位到下一个职位纵向向上发展的一条路径，是一种基于过去组织内员工的实际发展道路而制定出的一种发展模式。图 6-2 所示的就是传统的技术人员与管理人员的职业生涯发展路径。从中我们可以看出，在传统的职业生涯道路中，技术职业发展道路所提供的升迁机会十分有限。这种模式将员工的发展限制于一个职能部门或一个单位内，通常是由员工在组织中的工作年限来决定员工的职业地位。它假定每一个当前的职位是下一个较高职位的必要准备。因而，一名员

工必须一个台阶一个台阶地、从一个职位到另一个更高职位变动，以获得所需要的经历和准备。

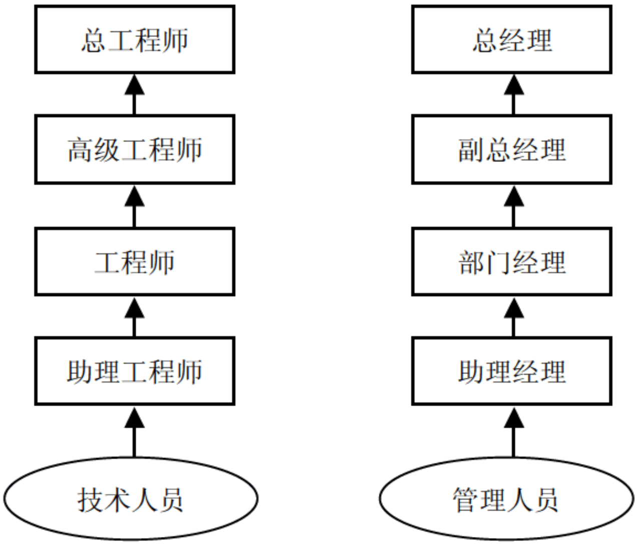


图 6-2　技术人员与管理人员的传统职业生涯通道

例如：某一组织的销售部门的职业阶梯是从下而上设计为销售小组、社区销售、地区销售、全国销售及全球销售五个等级，一个销售人员可在 5 年后成为销售组长，10 年后成为社区销售主管，15 年后成为一个地区销售主管，25 年后成为跨国公司在某一国家的销售主管，30 年后成为某一国家的销售总监。我国的公务员职称序列实际上就是这样一种基于资历进行排序的传统职业发展阶梯。

传统职业通道的最大优点是清晰明确、直线向前，员工知道自己向前发展的特定工作职位序列。但它有一个很大的缺陷，就是它是基于组织过去对成员的需求而设计的，但实际上随着组织的发展、技术的进步、外部环境的变迁、企业战略的改变都会影响企业的组织流程和组织结构，进而影响对人力资源的需求，原有职业需求已不再适应的企业发展要求。

2．行为职业通道

行为职业通道是一种建立在对各个工作岗位上的行为需求分析基础上的职业发展通道设计。它要求组织首先进行工作分析来确定各个岗位上的职业行为需要，然后将具有相同职业行为需要的工作岗位化为一族（这里的族，是指对员工素质及技能要求基本一致的工作岗位的集合），然后以族为单位进行职业生涯设计。这样，除了传统职业通道之外，员工还可以在族内进行职业流动，从而打破了部门对员工职业发展的限制。这种呈网状分布的职业发展通道设计能够给员工和组织带来巨大的便利：对员工来讲，这种职

业发展设计首先为员工带来了更多的职业发展机会，尤其是当员工所在部门的职业发展机会较少时，员工可以转换到一个新的工作领域中，开始新的职业生涯；其次，这种职业发展设计也便于员工找到真正适合自己的工作，找到与自己兴趣相符的工作，实现自己的职业目标。对组织来讲，这种职业发展设计增加了组织的应变性。当组织战略发生转移或环境发生变化时，能够顺利实现人员转岗安排，保持整个组织的稳定性。

表 6-4 是几位前金霸王公司销售人员制定的职业发展和时间表，这些路径说明了从销售人员向区域经理职业发展的方向。

表6-4　金霸王公司销售人员的职业生涯发展

在金霸王公司的位置	在位的月数			
	瑞克	霍利	汤姆	塔米
销售人员	6	6	3	
小区经理	30	12	24	42
重要客户经理		24		
区域销售培训师	3	6	8	18
地区经理	3	当前	36	24
促销经理	18			
销售计划经理			9	
特别签约零售商				12
贸易市场经理	18			
销售培训经理			9	
一线销售经理				6
产品经理	当前			
地区经理			当前	
贸易经理				12
分公司经理				当前

3．横向职业通道

前两种职业途径都被视为组织成员向较高管理层的升迁之路。但组织内并没有足够多的高层职位为每个员工都提供升迁的机会，而长期从事同一项工作会使人倍感枯燥无味，影响员工的工作效率。因此，组织也应常采取横向调动来使员工工作具有多样性，使员工焕发新的活力、迎接新的挑战。虽然没有加薪或晋升，但员工可以增加自己对组织的价值，也使他们自己获得了新生。按照这种思想所制定的组织职业通道就是横向技术通道，它进一步打破了行为职业通道设计对员工行为和技能要求的限制和约束，实现

了员工在组织内更加自由的流动。这种设计一般也是建立在工作行为需求分析基础上的。

4. 双重职业通道

传统的职业通道是组织中向较高管理层的升迁之路，而双重职业通道主要用来解决某一领域中具有专业技能、但并不期望或不适合通过正常升迁程序调到管理部门的员工的职业发展问题。这一职业通道设计的思路是：专业技术人员没有必要也不可能因为其专业技能的提升而从事管理工作，技术专家能够而且应该被允许将其技能贡献组织而不必成为管理者。他们的贡献是组织需要的，应该得到组织的承认。承认的方式不必是被提拔到管理岗位，而是体现在报酬的变更和地位的提升上，并且处于同一岗位上不同级别专业人员的报酬是可比的。双重职业通道有利于激励在工程、技术、财务、市场等领域中有突出贡献的员工。实现双重职业通道能够保证组织既聘请到具有高技能的管理者，又雇佣到具有高技能的专业技术人员。专业技术人员实现个人职业生涯发展可以不必走从管理层晋升的道路，避免了从优秀的技术专家中培养出不称职的管理者这种现象。这无疑有助于专业技术人员在专业方面取得更大的成绩。

图 6-3 就是一个双重阶梯发展道路系统。在双重阶段发展道路系统中，科技人员有机会进入三条不同的职业发展道路：一条技术的职业道路和两条管理的职业道路。由于在这三种路径中员工的薪资水平相近，发展机会也较为相似，因此他们就会选择一种最符合自己兴趣和技能的职业发展道路。

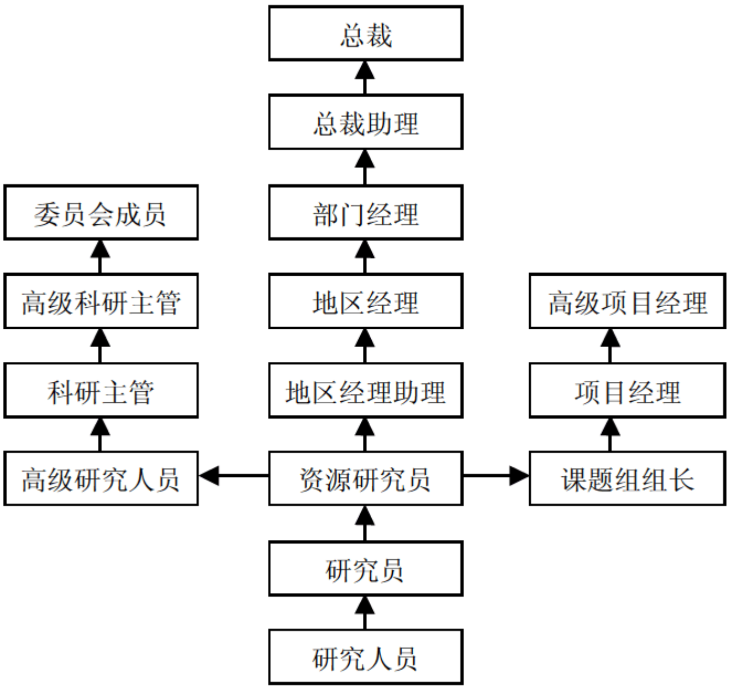


图 6-3 职业生涯双阶梯模式

随着高新技术发展和现代企业的革新再造，双重职业道路日益流行，专业知识和管理技能同样重要。双阶梯模式不是从合格的技术专家中培养出拙劣的管理者，而是允许组织既可以培养高水平的管理者，也可以开发出高技能的专业人员。

总体来看，传统职业通道以及由其改良来的行为职业通道都是基于晋升而设计的职业通道，横向职业通道可以增加员工的职业生活多样性，双重职业通道可以保证员工在适合自己的岗位上发展。每种通道都有它的特点，组织可以根据本组织的特色而选择适当的职业通道，发挥职业管理的巨大功效。

5．多重职业通道

由于双阶梯模式对专业技术人员职业生涯发展阶梯定义的太狭窄，因此如果将一个技术阶梯分成多个技术轨道，双阶梯职业生涯发展模式也就变成了多阶梯职业生涯发展模式，同时这也为专业技术人员的职业发展提供了更大的空间。例如，美国一家化工厂将技术轨道分为三种：研究轨道、技术服务和开发轨道、工艺工程轨道。深圳某高技术公司将技术人员的职业发展轨道分成六种：软件轨道、系统轨道、硬件轨道、测试轨道、工艺轨道与管理轨道，不同的轨道又分成 8～10 种不同的等级。

例如，西部电子公司为拓展专业技术人员的发展空间，为员工设计了三类职业生涯发展阶梯：技术人员阶梯、技术带头人阶梯与技术管理人员阶梯。这是一种典型的职业生涯多阶梯模式。

在西部电子公司的职业生涯阶梯模式中，技术带头人是指有较强技术基础、能管理项目的员工。他们能进行项目资源的计划、协调与控制，并有预算能力，设立技术开发策略与产品的开发方向。他们主要对技术人员的技术要求进行把关，而无直接管理技术人员的权力。技术管理人员主要对项目的预算、人员的调动、升迁、考评负责。在技术三轨制中，技术人员分为 5 个等级（技术一级、技术二级、技术三级、高级技术一级、高级技术二级），技术带头人分成 4 个等级（一般技术带头人、高级技术带头人、技术主任、技术执行主管），技术管理人员也分 4 个等级（一般管理人员、高级管理人员、管理主任、管理执行主管）。

从西部电子公司的职业生涯阶梯安排来看，技术带头人等级与技术管理人员等级要高于技术人员等级，技术人员一般要到 4 级（高级技术一级）才有可能进入技术带头人和管理人员等级，而且这种职业的迁移还要取决于公司的内在需要和该员工所拥有的才能。

三、职业通道设置

传统的职业发展意味着沿着组织内部的管理职位阶梯一步一步地向高层提升，但是对许多人来说，单一的管理职位通道是与他们的职业自我观和兴趣不相称的。“职业锚”

理论告诉我们，员工都有自己的职业定位，而管理型只是 8 种职业锚中的一种，因此以管理层级设计为基础的职业通道显然是过于片面的，不能满足拥有不同职业锚的员工的职业发展需要。

受到双重职业通道模式的启发，一个解决问题的办法就是，以职业锚的类型划分为依据，对组织内部的员工的工作类型进行分类，设计适合本组织的多重职业通道，不同职业通道的层级之间在报酬、地位、称谓等方面具有某种对应关系，这样就可以让每一个员工都能找到适合自己的职业通道，朝着自己的职业里程碑前进。

多重职业通道的设计实际上向员工传达了一种非常重要的信息，就是组织非常重视每个员工的个人发展，会为每个员工提供足够的发展空间和晋升机会。这样做的好处是有助于降低员工的离职倾向，尤其是技术类员工将会因此受到极大的鼓舞，因为他们将会有更多的机会得到晋升或获得提薪。

海尔公司在多重职业通道设计方面的探索非常值得借鉴（见图 6-4）。海尔对每一位新进厂的员工都进行一次个人职业生涯培训。不同类型的员工自我成功的途径不尽相同，为此海尔为各类员工设计出了不同的升迁途径，使员工一进厂就知道自己该往哪方面努力，才能取得成功。

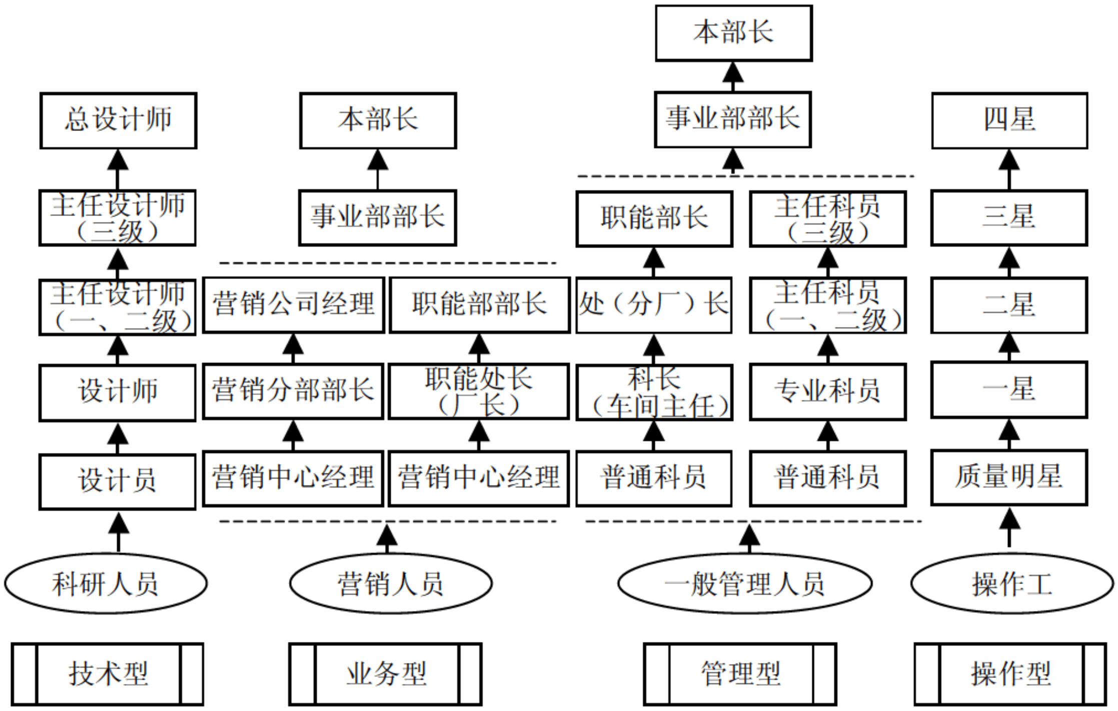


图 6-4　海尔公司员工的多重职业通道设计示意图

索尼公司则利用非传统的职业生涯阶梯设计来促进员工的创新能力。在索尼，个人有权自主调到他们认为更有兴趣、更有挑战性的部门，而不需要经过主管的同意。如果他们加入了一个新的项目小组，他们现在的上司应当让他们离去。索尼的自我促进思想也许是激发具有革命与创新性产品设计的关键所在。

第四节　组织职业生涯开发

组织职业生涯开发是指组织为了提高员工的职业知识、技能、态度和水平，进而提高员工的工作绩效，促进员工职业生涯发展而开展的各类有计划、有系统的教育训练活动。有组织地进行职业生涯开发，有意识地将个人的职业生涯规划与组织机构的劳动力需求相联系，作为提高劳动力效率的策略，已经逐渐成为有远见的组织机构的关键性战略资产。

如今，有组织的职业生涯开发正在越来越多地采取一种有系统的方式。以前则多数都是分散的培训活动，系统的某个局部变化都会产生牵一发而动全局的整体效应。比如，提供职业信息会使员工更经常地使用已有的岗位需求信息发布方式，如果员工与管理者能够定期讨论工作中出现的问题，那么绩效评估讨论会的效果就会好得多——这种增效作用将会越来越突出地成为职业生涯开发活动的特点。

组织职业生涯的开发与管理模式如图 6-5 所示。

一、组织职业生涯开发的渠道

组织的职业生涯开发具体可从以下 6 个方面来考虑。

（1）员工自我评估手段，诸如职业生涯规划讨论会、参考书目或电脑软件。

（2）组织机构潜力的评估程序，诸如可推广性预测和评价中心。

（3）内部劳动力市场信息交换，包括职业信息手册、资源中心等。

（4）员工与主管、人力资源顾问或专业化的职业咨询顾问之间的个人咨询和职业生涯讨论。

（5）岗位任职、技能审核或调查、更替或人员接替规划的职务调配制度。

（6）开发培训项目，包括内外结合的活动安排、研讨班、学费补偿、岗位轮换、充实强化、指导制度等。

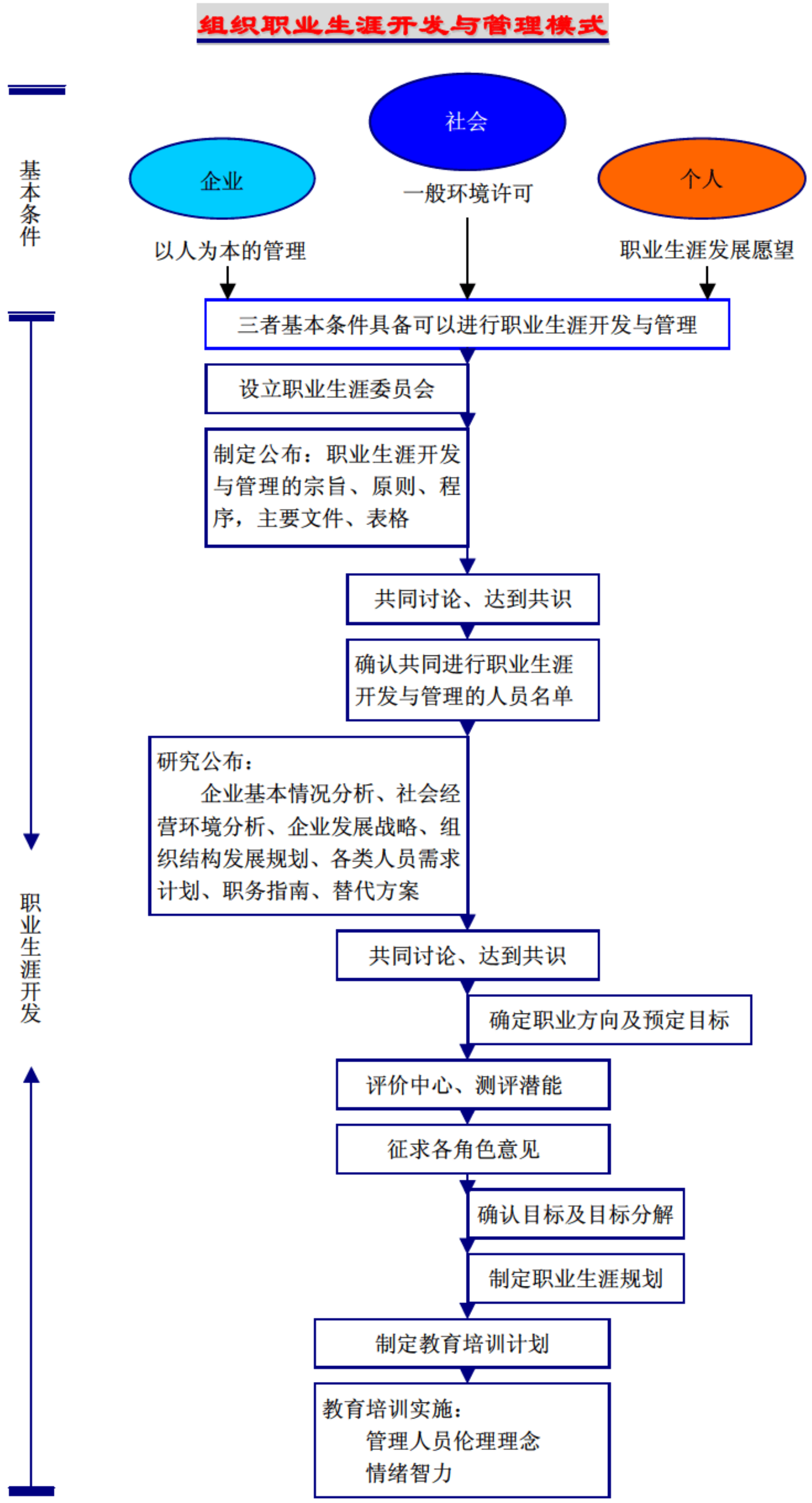


图 6-5　组织职业生涯开发与管理模式示意图

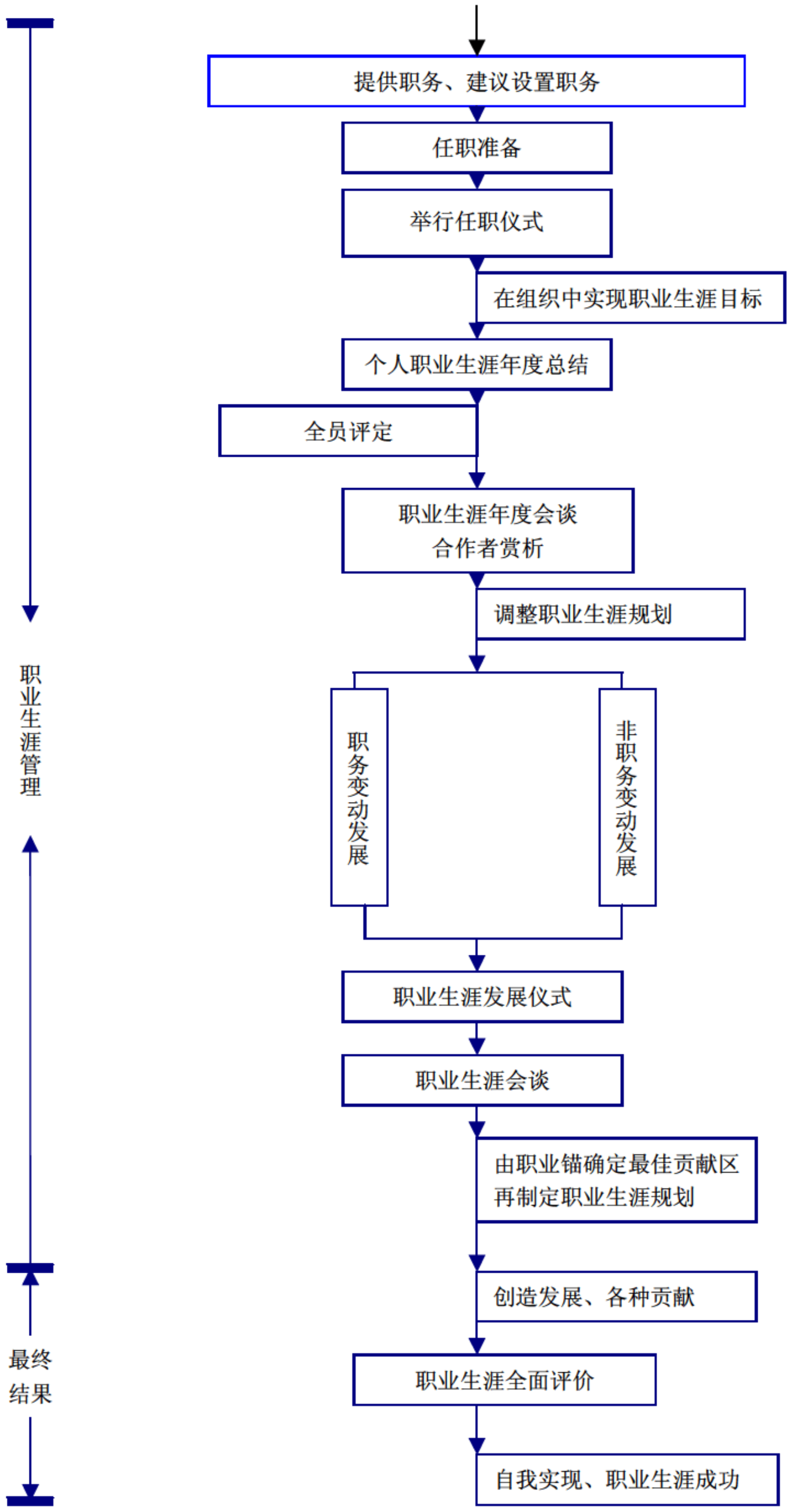


图 6-5　组织职业生涯开发与管理模式示意图（续）

由于有组织的职业生涯开发注重的是工作场所的学习，以及创造一种有利于这种学习的文化，所以组织必须采用多种多样的活动方式和策略方法来让员工适应不同的学习形式。另一个关键因素是要确认适合公司的价值观。一项职业生涯开发政策必须明确公司、员工和主管都将遵守的“实施准则”。组织必须能够通过职业生涯规划使个人发挥他们的才干，以积极合作的精神投入公司要求他们从事的工作中去。

在职业生涯开发中，最主要的问题是要使员工的技能与工作相匹配。随着组织的发展，应当让员工更多地了解相关的职业发展机会，并对职业成功进行重新的界定，因为职业成功对员工的重要影响远远超过为晋升准备的培训与开发。需要强调的是，员工个人必须为职业生涯发展承担更多的责任，而主管也要担当起职业生涯教练的角色。成功的员工职业生涯开发系统一般都会鼓励员工、管理人员和组织积极参与其中，各自担当一套具体的角色和责任，以使整个系统可以正常发挥作用。在这种参与中，员工负责自我评估与开发的运作程序，管理人员负责协助和鼓励这一过程，而组织则通过提供工具、资源及持续的鼓励与指导对这一过程给予支持。

二、组织职业生涯开发的方法

组织职业生涯开发的方法有很多种，具体的开发方法随职业种类和岗位的不同而不同。一般可以通过在职开发和离职开发来分析可能的开发方法。在某一职业开发计划中采用何种方案，最好由职业生涯管理专家和心理学家来决定。

（一）在职开发

目前有大量的在职开发方法可供选择。在职开发面临的主要困难是经常把无计划的活动看成开发，因此主管们必需计划和协调开发活动以达到期望的开发目的。

1. 指导

这是一种最古老的开发技巧，它是直接由主管对员工进行日常培训并做出反馈。指导是一个持续的在干中学的过程。但要使指导能够取得一个理想的效果，就必须在员工和他们的主管间保持一种健康开放的关系。现在有许多公司都是通过安排正式的培训课程来提高其主管的指导技能。

但是，和其他在职培训方法一样，开发也存在着在没有任何计划的情况下就轻易地进行指导的现象。而实际上，即便有人擅长一项工作或一项工作的特定部分，也不保证他就能指导他人做好工作。“教练”往往不愿系统地指导学习者，即便他们本人知道系统的经验是最重要的。而且，许多技能中的一些智力分可能在指导发生之前从书中或讲座中去学会更好。

2．委员会任命

指派有前途的员工进入重要的委员会，能丰富他们的经历，并能帮助他们理解品行、重大问题及管理组织的程序。比如指派员工进入安全委员会，可能会使他们具备主管所需要的安全背景，而且他们也可能会经历涉及维持员工安全意识的问题。但是在这样做的同时主管必须意识到，委员会的任命也可能成为浪费时间的活动。

3．工作轮换制

工作轮换制是指在组织的几种不同职能领域中为员工制订出一系列的工作任务安排，或者在某个单一的职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间流动的机会。在一些组织中工作轮换是无计划的，而在有些组织中就对工作轮换制定有详细的图表和日程表，精确地规划了每个员工的计划表。

工作轮换作为一种开发工具在实际生活中得到了广泛的使用。比如，一个有前途的年轻主管可能要花三个月的时间在工厂工作，花三个月从事组织规划，花三个月去外面跑采购。如果规划得当，这种轮换安排可以使他对组织的方方面面有一个更好的理解。特别是在晋升机会很少的情况下，横向的工作轮换可能会有助于重新激起员工的热情并开发出新的才能。最佳的横向调动应做到下列中的一项或几项：将员工调入核心业务；提供与客户更密切接触的练习机会；教授新的技巧或观点。

工作轮换有助于员工对组织的目标有一个总体性的把握，增强他们对公司中不同职能的理解和认识，形成一个组织内部的联系网络，并且有助于提高他们解决问题的能力和决策的能力。例如，“助理”是直接位于经理之下的职位。通过这一工作，受训者能和杰出的经理一起工作，否则他们就可能没有机会碰到这些经理，没有机会处理富有挑战性或有趣的任务。尽管这种方法有很多好处，也应清楚地意识到工作轮换的成本是昂贵的，而且当受训者改变职位时，他们往往丧失了大量的管理时间，因为他们必须熟悉每个新单元中的不同的人和不同的工作技巧。

（二）离职开发方法

离职开发方法之所以有效，是因为它给个人提供了远离工作、专心致力于学习的机会。而且，与具有不同问题及来自其他组织中的他人会谈，也可能会为员工提供一个看待老问题的新视角。在现实生活中，各种离职开发方法也经常被使用。

1．课堂学习和学位

许多离职开发计划都包括一个课程指导。课堂培训的好处在于能被大多数人所熟悉和接受。但课堂指导也有一个缺点，就是这种授课方法可能会产生消极听讲，学习者参与程度不高。课堂指导的实际效果往往取决于团体大小、能力、授课者及主题等因素。

一般企业常派员工参与外部研讨会或专业课程。一些大型企业还建立了自己的培训中心以供自己的员工使用。表 6-5 列示了通用电气公司的员工开发计划类型以及这些计划的目标听众。另外还有许多组织则是通过为员工支付大学教育费用来鼓励继续教育。大多数组织都为员工的学费提供补偿。许多组织还鼓励员工以这种方式攻读高等级学位如工商管理硕士等。员工通常都是在他们白天的正规工作结束后参加夜校来获得这些学位。

表6-5　通用电气公司的开发计划举例

计　划	描　述	目 标 听 众	课　程
高级管理人员开发系列	课程所强调的是战略性思考能力、领导能力、跨职能整合能力、全球竞争能力以及赢得客户满意能力等	高潜质的专业人员和高级经营管理人员	管理人员开发课程 全球化经营管理课程
核心领导能力计划	开发职能性专业技术、促成卓越的企业管理以及变革能力的提高等方面的课程	管理人员	公司初级领导能力讲习班 专业开发课程 新管理者开发课程 有经验管理者课程
专业开发计划	强调为特定的职业发展道路做好准备的课程	新员工	审计人员课程 财务管理课程 人力资源课程 技术领导能力课程

2．人际关系培训

人际关系培训起源于有名的霍　（Hawthorne）的研究。此类培训的重点在于开发个人和他人一起和谐工作所需要的人际关系技巧。许多人际关系培训方案的对象都是新主管或相对无经验的一线主管及中层管理者。人际关系培训方面典型的课程是激励、领导、员工沟通及使工作场所人性化。

这种方法存在的问题是难以衡量其效果。由于人际关系技巧的开发是一个长期目标，在几年的时间跨度里难以确认有形的效果，因此此类项目经常都是仅通过参与者的反馈来进行衡量，而反馈衡量则是评估培训效果最差的一种方式。

3．案例研究

案例研究是一种得到广泛使用的课堂导向的开发技巧。案例为受训者学习管理知识或行为知识的概念提供了一套范例，其重点是应用和分析，而不仅仅是概念的记忆。

4．角色扮演

角色扮演这种开发技巧要求受训者在一个给定的情境中扮演一个角色，并展示与该角色相联系的行为。采用这种方式时，参与者必须理解许多影响工作情况的行为因素。

尽管角色扮演在一些情形中是一种很有用的工具，但对它也要小心应用。由于受训者在角色扮演中经常会感到不自在，培训者必须很好地介绍情境以使学员能够更好地进行学习。

5．模拟（商业游戏）

模拟需要参与者分析形势，根据给定的数据决定最佳的行动方案。其中也有一些模拟是计算机互动游戏：个人或团体为组织起草一套市场计划以决定诸如资源等在广告、产品设计、销售及促销中的分配，参与者可以做出各种决策，接着计算机会告诉他们与竞争团队相比他们做得如何。模拟有时也被用来诊断组织的问题。

如果做得好，模拟是一种有用的管理开发工具。不过由于模拟有时缺乏现实性，从而就会导致学习效果降低，因此采用这种方式必须以学习为重点，而非仅仅是“参与游戏”。

6．周期性休假

周期性休假是指带薪休假以开发自身并重获活力。这种方式在国外学术界已经流行了很多年，教授们休假以加强他们的技能，推进他们的教育或研究。如今商业世界中也已经采用了带薪休假。10%以上的美国公司都提供带薪休假，比如施乐公司给一些员工提供 6 个月甚至更多的假期以参加“社会公益”项目，包括在城市的少数民居居住区开展培训，向海外国家提供技术帮助。带薪休假通常是公司中某种形式的志愿者计划。

据提供带薪假期的公司反映，这样做的效果良好。他们认为带薪假期有助于防止员工工作枯 ，并且在招募和留住人才方面提供了优势，因为带薪休假能增进士气，使人们因为得到了回报而愿意承担更重的工作负担。不过带薪假期存在两个成本问题，而且此间的学习实质上不受控制，在某种意义上具有随意性。

7．户外培训

许多组织将执行官送到 野外参加严 的考验，这被称为户外培训，这也是一种开发工具。通用食品、施乐、通用电气及其他组织都已经派送过执行官到户外呆上几天甚至几周。野外远足的基本意义如下：对个人而言，这种经历能够增加自信，帮助他们重新评价个人目标及努力。对组织而言，在工作环境外分享风险能够创造一种团队合作意识。挑战可能包括攀 、冲浪、背包徒步旅行等。

生存类型的管理开发课程可能比许多其他的管理研讨会更有影响，但是在这里面也存在着一定的危险。是否赞助此类计划应该取决于参与员工的个性。表 6-6 总结了各种在职或离职开发方法的优缺点。

表6-6　一些主要开发方法的优缺点

培 训 方 法	优　　点	缺　　点
在职培训方法	自然且与工作相关	难以发现好教练
指导	参加者能参与到重要的进程中	可能浪费时间
委员会任命	提供对组织良好理解	启动时间很长
工作轮换	有机会接触杰出的经理	可能缺乏好的任务
“助理”职位		
离职培训方法	为人所熟悉、可接受、地位显著	并非总能改进绩效
课堂学习及学位	处理重要的管理技能	难以衡量效果
人际关系培训	有实际性，参与者能够从真实管理中学习到实用技巧	对于一些决策制定者，信息可能不充分
案例研究	互动的方法可能导致观念改变	
角色扮演	现实性和综合性	受训者可能会感到不舒服
模	开发的同时恢复活力	有时不恰当
带薪休假	体力挑战，能增加自信和团队合作能力	成本昂贵，员工可能和工作失去联系
户外培训		由于体质因素并非对所有人适用，有一定危险性

总而言之，职业生涯开发过程是一种　化剂。它能够增强自我认识，提高组织成员的工作能力和工作绩效。尤其重要的是，它有利于营造一种开放式的工作氛围。

【案例分析】

贝尔阿尔卡特移动通讯系统有限公司的职业生涯阶梯

贝尔阿尔卡特移动通讯系统有限公司的职业生涯阶梯是典型的双阶梯模式——公司设计有行政管理职位系列和专业技术职位系列。这一并行的职位系列制度可以充分调动不同工作性质员工的积极性，为其提供公平合理的发展机遇，以便激发其创造能力。

行政管理系列设有七个级别：由低级到高级依次为初级职员、中级职员、高级职员、主任职员、三级经理、二级经理、一级经理。每一级的行政管理职位享受相应的待遇，如初级职员享受1～3级工资待遇、1级住房补贴待遇；而一级经理享受10级工资待遇，7级住房补贴待遇。申请行政管理职位的员工主要包括：各级经理人员、质量监督人员、销售人员、财务人员、物资采购人员、质量监督人员、行政管理及支持人员等。各级阶梯人员在行政管理职位人员中所占的比重大约为：初级职员为8%～10%，中级职员占13%～15%，高级职员为25%～32%，主任职员为26%～34%，三级经理以上人员比例由

公司根据发展战略确定。公司每年都会在年终考核结束后，根据公司总体规划并按一定比例来确定主任职员及其以下各级行政管理职位的晋升比例和名额。三级经理由二级经理提议晋升，二级经理由总经理根据公司实际需要直接提名，报董事会批准后任命。

技术职位系列分为六个级别，由低级到高级依次为：职业技师、助理职业工程师、三级职业工程师、二级职业工程师、一级职业工程师、专家。各级专业技术职位也享受相应的待遇。如职业技师享受1～3级工资待遇、1级住房补贴，而专家享受8～9级工资待遇、6级住房补贴。申请专业技术职位的人员主要为：工程部门技术人员、研究和发展部门技术人员以及其他部门的技术人员。各级专业技术职位人员所占的比重为：职业技师占8%～10%，助理职业工程师占13%～15%，三级职业工程师占25%～32%，二级职业工程师占26%～34%，一级职业工程师和专家的比例由公司根据发展战略确定。

公司每年在年终考核后，都会根据公司总战略和一定比例来确定各级专业技术职位人员的晋升比例和名额。

每年年末，部门经理都会在部门员工个人申请的基础上，根据员工年终考核结果，结合各级职位的基本要求，提议晋升各级职位的人选，报公司设立的“职位评审委员会”评审通过。公司对新聘用的应届毕业生在实习结束后根据有关标准和条件定职。对新聘用的、有工作经验的行政管理或专业技术人员在试用期满后，根据具体情况和参照职位标准来确定其职位级别。

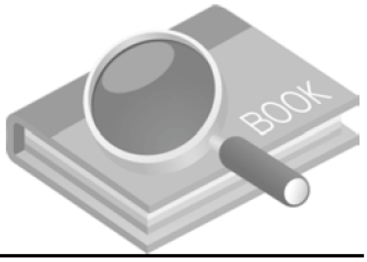
资料来源：杜映梅．职业生涯管理．北京：中国发展出版社，2006

问题：

1. 贝尔阿尔卡特移动通讯系统有限公司的职业发展通道有什么特点？

2. 贝尔阿尔卡特移动通讯系统有限公司的“员工职业生涯规划”对我们有何借鉴意义？

第七章



组织职业生涯周期管理

学习目标：

- 掌握组织在职业生涯早期、中期和晚期的管理任务及其措施
- 了解员工与组织相互接纳的内涵及标志
- 了解组织生涯中期组织对员工自我实现的措施
- 了解退休计划的管理及提前退休计划

第一节　组织职业生涯早期管理

在职业生涯早期阶段，组织承担着非常重要的职业生涯管理任务。组织需要通过对新员工进行有效的评估、培训、职业生涯规划及管理等措施，帮助员工顺利适应工作。通过员工和组织的共同努力与合作，使每个员工的职业生涯目标与组织发展目标相一致，使员工与组织都获得发展。

一、组织在生涯早期的主要管理任务

（一）对新员工进行上岗引导和岗位配置

新员工上岗引导是指给新员工提供有关企业的基本背景，包括工资如何发放和增加、怎样获得工作证、工作时间为每周多少小时、新员工将与谁一起工作、工作的环境和条件、晋升机会等。这些信息对员工做好本职工作是必需的。

在大多数组织中，新员工上岗引导活动的第一部分都由人力资源专家来完成。这些专家负责向其介绍组织的基本情况、发展历史与现状、组织发展的宗旨与任务目标等；对其进行遵纪守法的教育；明确组织对他们的要求；对其进行敬业和发扬企业优良传统的教育，培养他们对组织的归属意识等；然后将新员工分配到一定岗位并介绍给他们的新主管，由这些主管们来继续对其进行上岗引导，包括准确讲解新工作的性质，将其介绍给他们的新同事，让他们熟悉工作场所，对他们灌输组织文化，帮助他们接受组织正确的价值观。

事实上，上岗引导是新员工组织化的一个重要组成部分。如果处理得当，引导有法，可以有助于减少新员工上岗初期的紧张不安，以及可能感受的现实冲击。

（二）提供一个富有挑战性的最初工作

大多数专家都认为，组织能够做的最重要的事情之一，就是争取为新员工提供一份富有挑战性的最初工作。比如，研究者们在一项以美国电报电话公司的年轻管理人员为对象的研究中发现，这些人在公司的第一年中所承担的工作越富有挑战性，他们的工作也就显得越有效率、越成功，而且即使是到了五六年之后，这种情况依然存在。霍尔根据自己的研究指出，提供富有挑战性的起步工作是“帮助新员工取得职业发展的最有力然而却并不复杂的途径之一”。然而在多数组织中，提供富有挑战性的工作似乎并不是一

种普遍的事实，反倒更像是一种例外情况。比如，在以研究开发性公司为对象的一项调查发现，在 22 家公司中，只有 1 家公司有正式的向新员工提供富有挑战性工作的政策。而这也正如一位专家所指出的，如果考虑到招募、聘用和培训新员工过程中花费的大量精力和金钱，我们不难看出这是一个多么“巨大的管理失误”。

另外一些企业则完全不同，他们通过赋予新员工以较多的责任而“在一开始就增加”工作的挑战性。在萨顿公司和丰田公司，即使是流水线上的工人也会被立即分配到具有高技能和强大工作动向的同事所组成的自我管理工作小组之中。在这些自我管理小组中，他们必须快速地学会变成一位具有高生产率的小组成员。

J. C. 彭尼公司（J. C. Penney）的见习商品交易管理员职位（该公司的一个初级管理职位）是另外一个很好的例子。一位几乎是刚刚从大学毕业的见习生就很可能会被安排到男式服装部去监督牛仔服装组的销售工作。换言之，他刚从大学毕业就要（在其管理者的监督指导下）去负责一个分部的产品展示、库存管理、顾客服务以及人事工作。正如彭尼公司的一位管理人员所说：“从我成为见习商品交易管理员的第一天起（那时也不过是刚刚大学毕业），我就经营着一个‘店中店’。当你自己往前走的时候，彭尼公司会给你指路，你也一直会受到积极的‘支托’，但你基本上仍是自己在经营自己的小店。”

一位新的见习商品交易管理员在 12 个月之内仍然会是一位受训者。在此期间，他们负责进行自我培训。公司为了便于他们完成这一过程，发给他们各种各样的培训手册，其中包括“一线主管人员的作用”等。这种手册描述了见习生应当负责管理的与以下诸方面有关的各种活动：顾客服务、销售额、毛利、商品交易、观察交易、销售额促进、人事以及工作时间等。他们的指导老师负责向这些见习者提供指导并就他们的工作情况每周做出一次评价。然而总的来说，这些培训科目都是由见习生自己进行管理的：他们负责教会他们自己关于商品交易工作的全部内容。

根据一张时间安排表，这些见习生的指导老师每周要对他们的工作做出一次评价。比如，在第 2 周的周末对他们的个人销售技巧加以评价，在第 4 周周末对他们的销售领导能力进行评价，如此等等。

到了第 8 周的周末，这些见习生将获得一个综合性的评价。这时，他要与 3 个人见面——管理人员所说的那种“非常坦率而直接的讨论”。一种比较典型的评语可能是，“如果你希望在这里取得成功，那么你还需要付出更多的努力”。正如彭尼的一位管理人员所说：他们会“把问题摆在桌面上”，告诉见习生他们目前的工作水平如何、取得了哪些进步、还需要在哪些方面有所改善等。

在 6 个月之后，这些见习生通常会被安排新的工作，这些新的工作将赋予他们以更多的责任。一般情况下，他们会被派到更大一些的商店中去，而在一年之后他们通常就

已经做好了被提升为商品交易管理员的所有准备。

（三）在招募时提供较为现实的未来工作展望

最大限度地降低现实冲击并提高新员工长期工作绩效的有效途径之一，是在招聘时就向被招聘者提供较为现实的、关于未来工作的描述，使他们明白，如果自己到组织中来工作，估计能够得到哪些方面的利益。沙因指出，新员工（以及组织）在初进组织阶段所面临的一个最大问题就是在一种“双向买卖关系”中获得关于对方的精确信息。在面试阶段，由于双方都急于将自己优秀的一面表现给对方，很自然地，当一方发出不真实信息的同时，那么另一方同样也会接收到对方所提供的不真实信息。其结果就是，面试主考人员对求职者的职业目标可能难以形成较真实的印象，而求职者对组织也形成了一种较好的但也许是不现实的印象。

对未来的工作进行较为现实的展示所能起到的重要作用表现为：它能够显著地提高那些被聘用来从事相对较为复杂工作的员工长期留在组织中的概率。

（四）对新员工严格要求，并开展职业生涯规划活动

在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应”。也就是说，上司对自己新员工的期望越高、越信任、越支持，那么你的新员工干得就越好。因此，正如两位专家所说，“不要将一位新员工安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿提供支持的主管人员那里”。相反，在一位新员工开始探索性工作的第一年中，应当为他找到一位受过特殊训练、具有较高工作绩效并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管人员。

另外，组织还应当采取相关步骤，加强新员工对他们自己的职业生涯规划和开发活动的参与。比如，有些组织尝试开展一些活动来使员工意识到对自己的职业加以规划以及改善自己的职业决策的必要性。在这些活动中，员工可以学到职业生涯规划的基本知识，并有机会参与各种以明确自己的职业锚为目的的活动以及形成较为现实的职业目标等。

（五）开展以职业发展为导向的工作绩效评价，提供阶段性工作轮换和畅通职业通道

沙因认为，主管人员必须明白，从长期来看，向上级提供关于自己所属员工的工作绩效评价的有效信息是十分重要的，不能为了保护直接下属的短期利益而提供不真实的信息。因此，他指出，主管人员需要将有关被评价者的潜在职业通道的信息加以具体化——换句话说就是，主管人员需要弄清楚自己正在依据何种未来工作性质对下属的工作绩效进行评价，以及下属员工的需要是什么。

新员工进行自我测试以及使自己的职业锚更加具体化的一个最好的办法，就是去尝

试各种具有挑战性的工作。通过在不同的专业领域中进行工作轮换（比如从财务分析到生产管理再到人力资源管理等），员工们获得了一个评价自己的资质和偏好的良好机会。同时，组织也得到了一位对组织事务具有更宽的多种功能视野的管理者。工作轮换的一种扩展情形被称为“职业生涯通道”，它是指认真地针对每一位员工制订他们的后续工作安排计划，以促进员工的职业生涯发展。

二、组织与员工的相互接纳

（一）相互接纳的内涵

新员工进入组织后，必然要经历一个个人组织化以及组织与员工相互适应与接纳的过程。组织与员工的相互接纳是指新员工在其职业生涯早期顺利地经过组织化和社会化阶段之后，在与组织相互间经过进一步的认识与了解，达到相互认同，成为组织正式员工，贡献于组织并在组织中获得发展的过程。

组织与员工的相互接纳包含以下几方面的涵义。

（1）所谓相互接纳，是指组织与新员工个人之间的相互关系。双方必须互相认同和接纳，只有单方的认同并不是相互接纳。

（2）相互接纳使新员工与组织之间的关系清晰化、明确化、确定化。组织确认了新员工作为组织正式成员的资格，新员工则获得了组织正式成员的身份。

（3）相互接纳是一种心理契约。新员工与组织之间没有书面的接纳证明，只是在思想认识、情感上以及工作行为上互相承认、认同和接受。例如，新员工以自己对组织价值观和组织纪律的服从，以及努力工作和贡献，表示对组织的认可。而组织则以薪资报酬、挑战性工作、组织奖励与晋升等方式，表明对新员工及其工作的承认。

（4）相互接纳可以用具体事物标明。尽管相互接纳是一种心理契约，但是仍有显著的标志。上述新员工努力工作以及安心于组织工作便是他向组织发出的认同信号。组织给新员工增薪、晋升等，则象征着组织对新员工的接受。

（5）相互接纳是一个过程，因而是一个时间阶段。这一阶段没有确定期限，期限的长短受工作性质、部门类型、上司风格、组织文化、新员工的实绩等诸多因素的影响。但是，它一般都是发生于新员工进入组织后最初的几年。

（二）相互接纳的标志

组织与新员工相互接纳需要一定的时间和过程，在这一过程中，员工与组织是如何相互接纳的呢？相互间有哪些行为事件和信号可以表明相互接纳了对方呢？

1．新员工接纳组织

新员工在组织中经过了一段时间的适应后，逐渐适应了组织生活，便会发出接纳组织的信号。

（1）当新员工决定留在组织中时，这是新员工接纳组织和聘用条件的一个重要信号。在劳动力市场充分开放、新员工具有有效竞争力的条件下，其流动率一般较高，如果组织环境不理想，新员工随时都可能离开组织。因而，新员工决定留下来也就暗示了其对组织和工作情境的真正接受。

（2）新员工关注组织的发展，是其决定留于组织和接纳组织的又一明显信号。组织的发展与员工的发展密切相关，具有团队意识和参与意识的新员工不仅关心组织的发展，服从于组织，而且还会力求融入组织，注重发扬团队精神，具有积极参与组织团队各项事情的意识和要求，这表明员工个人在感情上已经接受了组织，而且接纳程度比较深。

（3）组织有时会向新员工许诺在将来某一时间赋予其富有挑战性的工作，或是增加工资和晋升，但目前需要接受枯燥的工作或低薪和低职务等级。如果员工心甘情愿地接受不合意的工作、较低的报酬或较低的职务等级，并认为这只是暂时情况，相信和期待组织的承诺一定可以兑现，这是新员工接纳组织的又一信号。因为员工愿意暂时承受这些压力，就表明他信任组织，对组织充满信心。

（4）新员工发挥出高水平的内激励，是其接纳组织和工作情境的明显信号。员工发挥出高水平的内激励，主要表现为工作积极性、自觉性、创造性的充分发挥，具体体现为满腔热情地对待工作，具有高度的责任心、事业心，愿意承担更多的工作任务，吃苦耐劳，积极参加具有创造性、挑战性的组织工作等。员工的内激励水平以及工作积极性的高低与其对组织的归属感明显相关。内激励水平高是其归属感强烈的明显体现，也是员工接纳组织的重要标志。

2．组织对新员工的接纳

尽管相互接纳是组织与员工双方的事情，但是由于接纳的主动权多数时候都掌握在组织手中，因而组织往往是相互接纳的主导方面。有时，新员工可能会对自己的工作感觉良好，希望能被组织接纳，然而他却并没有进入组织的决定权，同时也难以了解组织对自己的态度和是否决定接纳。不过，他可以通过组织的行为和具体事件来判明自己是否已被接纳。组织接纳新员工的标志性事件主要有如下 7 种。

（1）正面的实绩评定。在第一次正式或非正式的工作业绩评定中，组织对新员工给予正面的肯定和表扬，是表明组织接纳的最常见的事情。但是，这种做法往往是虚名，并不确定的。当上司说你“进步不小，表现不错”时，可能表明你仍处于试用、考察期，并未确定组织一定接纳你。尽管如此，这总还是一个准备接纳或有利于组织接纳的好信息。

（2）分享组织的“机密”。表明组织接纳一名新员工最普遍和有意义的办法是向新员工提供特种信息。特种信息是有关组织内人和事的“内幕”、“真相”。所谓分享组织的机密，大致有以下 4 个方面的内容：① 与工作有关的具体信息，如具体的技术、营销技能、生产方法等；② 关于别人对新员工的真实看法，或者关于新员工与他人相比情况怎样、前途如何、预期出现晋升或进一步流动、工作调换时间等的议论；③ 有关事项怎样办才能成功的机密，以及为办成事不得不遵循的非正式程序、要找的关键人物等；④ 组织内关键事件的真相及其发生原因。上述信息显然只能由受到信任而不会利用它的人来分享。只有当新员工证明自己有工作能力并接受了组织的核心价值观时，他的上司或同事才有可能向其发布并共享特种信息——至此他被组织接纳也就是显而易见的了。

（3）流向组织内核。组织内的各级组织都会有一个核心，或称内核。这是组织重大事情的决策和执行指挥部门。对于有才干的、接受组织价值观的新员工，组织很是信任，视其为骨干，向其直接通告组织意图，并听取他们的意见和建议。这种推动新员工流向组织内核的过程，往往象征着组织在更大程度上接纳了员工。

（4）获得晋升。这是一种显而易见的有形奖励，新员工对此都很重视并将其视作组织接纳自己的证据。晋升是一种垂直运动，它意味着员工职业生涯发展穿越了一种等级边界。需要指出的是，流向组织内核并不同于晋升，因为它没有发生职务等级向上的运动，而只是反映出新员工同组织（核心人物或组织代表）关系的密切，以及自己在组织中的地位和作用有所提高。当然，流向组织核心也不同于穿越一种职能边界，进行横向运动的职能变换。在现实生活中，流向组织内核、晋升和职能交换有可能同时发生在一个人身上，但是更多的情况则是只有流向组织核心的运动，而未必获得晋升或经过一次横向变动。

（5）增加薪资。若是常规的、大家都有的提薪，并不意味着组织真的已经接纳了你，而很可能是你恰好赶上了增薪。在这种情况下，如果给你的增薪幅度比较大，表明组织有接纳你的意思。若是非例行的常规增薪，增幅也较大，则很可能说明组织充分肯定了你的工作实绩并接纳了你。

（6）分配新工作。象征组织接纳的最重要的事件，是新员工由暂时的、练练手的初次工作分配转向第二次分配。当然，第二次分配的工作绝不是初次分配的简单工作类型的重复，而是富有挑战性的工作，或者直接关系到组织发展的重要工作。

（7）举行仪式活动。许多组织接纳新员工都会举行一种礼仪活动作为象征，例如迎新仪式、宴会、茶话会等，或者给新员工授予某种具体的特权或符号。举行仪式活动可以改善和密切新员工与组织中其他成员的关系；而新员工也会以此为标志，以成为组织的正式成员而自豪。

第二节　组织职业生涯中期管理

职业生涯中期是员工职业生涯发展的最重要阶段，这一时期员工既有可能取得辉煌的成就，也有可能陷入职业生涯中期危机。因此，组织要实现自身的发展目标，就必须强化其职业管理任务，帮助员工克服职业生涯中期所发生的职业问题。组织需要设计促进员工职业中期发展和预防、补救职业生涯中期危机的管理方案和措施，加强组织职业生涯管理。

一、组织生涯中期的管理原则

对于处在职业生涯中期员工的职业生涯管理，应当遵循如下五个管理原则。

1．双赢的原则

也就是既利于组织又利于员工个人的管理原则。在职业工作岗位上，员工同组织是息息相关的，二者的利益具有明显的一致性。员工个人职业发展辉煌，必然会极大地促进组织的兴旺发达；相反，个人发生职业危机，也必然会制约组织劳动生产率和经济效益的提高。同时，二者的利益也有矛盾的一面，这一点特别容易在员工职业生涯中期发生，例如，员工个人的晋升愿望与组织有限的职位空缺之间的矛盾、员工的培训需求与组织的培训机会之间的矛盾、工作和家庭之间的矛盾等。如果这些矛盾得不到很好的协调与解决，员工的职业生涯发展就会受阻，从而不仅影响员工的个人利益和工作积极性，使员工丧失信心，滑向下坡路，也会由此影响组织的利益。所以，在中期职业管理中，组织必须兼顾组织与个人双方的利益，尤其注意不要忽视员工的利益，而应想方设法协调双方的需要。

2．与员工个人沟通的原则

管理沟通非常重要。通过沟通，可以详尽地了解员工的实情，根据员工的需要设置可行的职业通道，避免管理的盲目性；通过沟通，可以了解员工个人在职业中期的心理变化、新的需要与目标，以及未来的打算，从而提高组织职业生涯管理的科学性、针对性和有效性；通过沟通，不仅组织可以接收到来自员工个人的信息，而且它还可以将组织的信息传递给员工，帮助员工更好地客观评估自己，审视自己的职业需求及其实现的可能性，从而有助于员工做出实事求是的、具有可行性的决策，顺利度过职业中期阶段。此外，与员工沟通还体现了组织对员工的关心，可以增进员工对组织的信任和情感，有利于员工工作积极性的保持和发挥，可以预防员工职业生涯中期危机的出现。

3．因人而异、对症下药的原则

职业生涯中期是人生最复杂和任务最繁重的一个时期，每个员工的生物社会生命周期、职业生命周期和家庭生命周期的具体运行情况千差万别；各个生命周期相互影响、互相作用的情况也存在着很大的差异；每个员工所面临的各个生命周期运行任务和所负责任大小不同，轻重程度不同，繁杂程度也不相同，由此也就决定了每个员工在职业生涯中期的心态、理念、价值取向必然有别。因此，对员工中期职业生涯的开发与管理必须细致入微，因人而异，针对不同情况对症下药。

4．重点管理原则

管理的重点应当放在处于职业生涯中期危机的员工身上，而不仅仅是那些在职业生涯中期能够获得晋升或进一步发展的员工身上。因为一般而言，在所有的员工中，在职业生涯中期仍能获得进一步发展的员工所占的比例并不很大，并且这些人在组织的关照下将会顺利发展。而与此同时有相当数量的员工都因其职业生涯发展停止了而变得不关心组织的工作，失去了工作兴趣、热情和信心，没有进取心，安于应付，企求安稳。出现这种情况的原因是多方面的，但令人惊讶的是，对于在组织中占有很大比重的这些员工，组织却很少注意到，有的甚至对他们不闻不问。而实际上，这则正是组织职业生涯中期管理的重点所在。因此，组织必须对员工职业动力不足的情况及其原因进行深入分析，并有针对性地采取措施，以激发员工的工作活力、热情和积极性，预防和补救职业生涯中期危机。

5．动态管理原则

无论是员工还是组织，都是始终处在动态变化之中的。员工在其职业生涯早期，往往会对组织及其文化采取服从和接纳态度，并尽量将自己融入组织之中，尽心尽力地工作。到了职业生涯中期，员工大都处于而立不惑之年，职业工作已经立足脚跟，在事业上也多能独当一面，谙熟组织及其中的人与事，具有一定的人生阅历，面对复杂多变的客观世界拥有个人的独立思考和见解。此时，他们的人生态度、价值观、心理理念大都已经发生了很大的变化。在职业工作上，员工队伍也发生了明显的分化与转折，有的如日中天，走向顶峰；有的平平稳稳，尽职尽责；有的则不闻不问，重心由工作转向个人与家庭。在员工职业中期心理、理念、行为发生动荡变化的紧要关头，组织切不可停留在对员工职业早期认识的基础上去进行职业管理，而必须依据组织和个人变化了的情况实施动态管理，这样才能取得最佳的效果。

二、组织中期的管理任务

1．为员工提供更多的职业发展机会

按照组织发展的常规思路，对员工人力资源的需求呈金字塔型。而且随着组织的扁

平化，中层和高层人员的数量将会更加有限。如何在这种情况下给发展到一定阶段的员工创造发展机会，是组织能否留住员工的关键。组织可以从以下几个方面着手：开辟新的开发项目，以增加组织的新的岗位；通过一定的形势，承认员工的业绩，给予一定的荣誉；进行岗位轮换，丰富员工的工作经验，使员工的成长需求得到满足。

2．转变观念，提高员工的竞争力

随着社会的飞速发展，组织的变革也在不断加快，再加上新技术的快速普及和经济状况的急剧变化，人们需要付出更多的努力才能适应组织的变化。这就要求组织平时注重员工的成长性和学习，将个人发展融入组织的人力资源政策中。比如鼓励工作轮换、管理人员跨部门流动或提升，当遇到经济或行业发展不景气时，员工就会有较强的调整和竞争能力，其职业生涯发展也就不会因偶发事件而中断。

3．帮助员工形成职业自我概念

在职业生涯中期，由于个人的职位、地位上升困难，许多员工都会面临一些失败的体验，致其使早期确立的职业理想产生动摇，此时他们往往需要重新检讨自己的理想和追求，建立新的自我。

针对这种常见现象，组织应该较早地鼓励员工进行职业生涯探索，给他们提供必要的职业信息，对职业探索的结果尽可能地给予支持。通过这些措施，可以增强员工对职业变化的适应性，从而提高他们自我管理职业生涯的能力。

4．丰富员工的工作经验

工作经验的丰富本身就是职业生涯追求的目的。组织有意识地进行工作再设计，可以使员工产生对已有工作的再认识、再适应，产生积极的职业情感。

例如，原来一个人只完成一项工作的某一部分，通过工作再设计将所有这项活动整合起来，就可以让员工从原料到产品产生一个整体印象。虽然工作难度增加了但却丰富了工作内容，尽管没有晋升，但工作本身带来的成就感在某种程度上则超越了简单的晋升。另外，组织还可以通过加强工作经验总结和工作角色轮换，使员工的中期职业生涯发展得更好。

5．协助员工解决工作家庭冲突

除了上面提到的几点，组织还可以有意识地采取一些政策和措施以部分地减轻员工的家庭负担，帮助员工平衡工作和家庭责任的关系。比如设立幼儿日托，提供产假和家庭休假，设计灵活的职业发展通道，实行弹性工作制等。

三、组织生涯中期的管理措施

下面，以一些公司实施内部晋升与员工发展制度运作的实例（加里•德斯勒，1999）

来说明在职业生涯中期组织应当如何来开展其职业生涯管理工作。

（一）帮助员工自我实现

在职业生涯中期，员工想要实现自己的理想、充分发挥自己的才能、取得与其能力相称的成就的需求往往表现得更为强烈。那些未能满足员工这些方面需要的组织，往往会失去他们最优秀的员工，或者是导致员工越来越不满，献身精神越来越差。组织赢得员工献身精神的一个关键方法就是帮助他们完成自我实现——使他们都充分发挥自己的潜能并获得职业生涯成功。

常见的组织开展的帮助员工自我实现的措施有以下内容。

1．提拔晋升，畅通职业生涯管理通道

这一措施主要适用于有培养前途、有作为、能获得晋升的员工。晋升主要有三种路径：

（1）行政职务的提拔晋升。如根据员工的具体情况，将其由行政管理科员提升为副科长、科长、副处长、处长等；或是将其由业务员提升为业务主管、部门经理直至总经理等。

（2）转变职业，由操作工提拔为管理者。对于有思想、有才干、业绩突出和处于职业生涯中期的普通操作工人，要为其铺设发展通路，适时地将其由生产操作者转变为管理者。这对于员工积极性的调动、才干的发挥和工作的开展是极有益处的。

（3）技术职务的提拔晋升。通过承担重要的技术工程项目和任务，督促员工成为技术专才。对于在许多组织中由于受金字塔型职务结构的限制而不能获得行政晋升的员工来讲，可以将其由助理工程师提升为工程师、高级工程师等。这是一条很好的途径，虽然不一定伴随有行政职务的上升，但随着技术能力走向顶峰，仍然会创造职业生涯中期的辉煌。

2．安排富有挑战性、探索性的职业工作

处于职业生涯中期的员工年富力强、经验丰富，组织应当大胆地将一些富有挑战性和探索性的新工作任务交给他们。这样做一方面可以表明组织看重他们的才能，对其很好地完成任务充满信任，另一方面也可给予员工表现自己才干、实现自我价值的机会，以增强其成就感。对于圆满、出色地完成任务的员工，组织应当予以各种形式的表扬和奖励，这样必然能够起到增进员工工作的自信心、上进心，鼓励他们创造更好的业绩，调动其积极性的作用。

3．实施工作轮换

美国学者卡茨等人的研究发现，员工的工作满足源会随着一个人从事一项给定工作的实际时间的长度发生系统的变化。在员工从事某项职业的最初几年，他们都会觉得工

作对自己具有很大的吸引力、刺激力，他们对工作的任何变化与改进都会感到兴奋，并会不遗余力地做出自己的贡献。这就是卡茨所谓的“反应期”。

特别是在就职于一项工作的最初半年里，个人充满了新鲜感，有检验自身知识和能力的愿望与需求，以及渴望获取成效的激情。在持续工作的 5 年中，个人的追求与满足集中于尽快了解、熟悉工作和适应于工作需要。然而当个人的工作资历达到 5 年以上的长久时间，他对工作再设计便可能会失去反应，并会对工作本身产生“疲顿倾向”，从而有出现失去进取心和创新精神的潜在危险。这时其工作满足源往往也就转向了工作的外因素，如监督的性质、工作场所的人际关系、作业环境与条件、报酬和福利退休方案及其待遇等。尽管这些外因素在整个职业生涯中都是重要的，然而现在对其而言则相对地格外重要。员工的“疲顿倾向”在职业生涯中期往往会突出地表现出来。

因此，从组织角度考虑，一个重要的预防措施就是制订出明确的工作轮换计划。如规定在同一岗位上工作超过 5 年的员工必须轮岗。为此，组织要做三项工作：

（1）检查在同一职业岗位上连续干了 5 年及以上的所有员工（包括经理在内）的人事文件。

（2）评价这些员工的工作情况，认清其工作专长，了解其个人特征、才干等。

（3）调查这些员工的变化，包括心理、价值取向、需求及未来打算等。在这些工作基础上制定具体轮岗的实施方案，在征求员工意见后进行工作轮换。这样可以使员工获得发展新技能的机会，重新刺激起他的新鲜感和兴趣，激发其工作的活力和干劲，以便为组织做出更大贡献。

4．赋予员工以良师角色，为其提供适宜的职业生涯发展机会

在现实中，对于处于职业中期且年龄较大的员工，由于其进取心和工作参与感往往都有所降低，组织应当考虑为其安排适当的角色并提供相应的发展机会，以获得最佳组织效益。

（1）让年长的员工充任良师的角色。对于在技术领域已达到顶峰或失去进取心的员工，组织可以更多地利用其经验与智慧，让其担任年轻人的师傅、辅导员或教练，以便进一步发挥其作用。

（2）为中年期的员工提供适宜的职业发展机会，让其担当临时性组织者角色。如让员工在做好本职工作的同时，到另一领域尝试其想法，或发挥其长处。有些员工虽无强烈上进心，但尚有较强的工作欲，对这些人组织不妨通过提供职业机会对其工作需要做出反应。例如，让一名资深的工程师去负责一项针对初级工程师的培训方案；请年老一些的工程师担负作业组负责人的临时任务等。这样做能够调动员工的积极性，保持员工的工作参与欲，充分利用员工之所长，为组织服务，达到促进组织发展的目的。

5．改善工作环境，预防职业生涯中期危机

工作环境和条件对员工的发展具有重要影响：组织的硬环境和条件，如机器设备、厂房、各种设施、工作场所的温度、湿度、照明度、卫生清洁度、噪音粉尘的污染度和绿化水平等，均会对员工的身心健康产生直接的影响；组织软环境和条件，如组织文化、目标、价值观、具体规章制度、劳动关系、人际关系、组织风气等，则会对员工的进取心、归属感和工作积极性产生重要影响。因此组织进行职业生涯管理的一个重要职责和措施，就是要不断更新改造上述工作环境和条件，促进员工的职业生涯发展。特别是对处于职业生涯中期的员工来讲，改进组织工作环境和条件，增加薪酬、津贴、奖金，使他们享受更多的福利待遇，不失为一项预防职业生涯中期危机、调动员工积极性、激发其活力的有效措施。

对于那些已经处于职业生涯中期危机之中的员工，如果其积极性、进取心、工作参与感确实已经下降，而参与家庭、社会和个人爱好等活动的需要与日俱增，这时组织也可实施灵活机动的形式与处理方案。这些方案包括允许其从事非全日制工作、有灵活的工作时间、休假、半休等。只要这些员工的工作对组织来讲仍有价值，那么某种形式的非全日制工作总是比终止他们的职业工作要更有意义。

（二）建立内部晋升计划

对于许多员工来说，“发挥潜能并获得成功”就相当于其在组织中实现了自己的职业生涯发展目标。为此，许多组织也确实已经制定了具有综合性的职业生涯管理以及内部晋升计划。然而，虽然许多组织都制定了内部晋升计划，但在不同组织之间，内部晋升计划和内部晋升政策之间的差别却是很大的。在彭尼公司，“当公司的某一部门内部出现了职位空缺而又有一个相关的内部候选人符合填补职位空缺的条件的话，我们就愿意搞内部晋升。”在联邦快递公司，“只要有可能，我们就从企业现有的员工队伍中寻找合适的人选来填补职位空缺。”在国际商用机器公司（IBM），“晋升者都是从内部提拔上来的——当然同样要看他们的业绩。”在德尔塔航空公司，“德尔塔航空公司只雇用初级员工，然后通过对他们进行培训和开发，将他们提升到需要担负更高责任的工作等级上来。”在丰田公司，工作小组组长职位以及工作群体班长职位是工厂中所有担任管理职位的人都必须经过的一个阶段。“当工作小组组长职位和工作群体班长职位出现空缺时，应当考虑从公司当前员工中挑选合适人选来填补它们，这是丰田汽车制造公司的管理哲学。不仅如此，丰田公司还坚持做到，如果办公室中的某一职位出现了空缺，也尽可能地从内部提升员工来填补。只有在努力从公司内部选拔人员但仍找不到的情况下，才从公司外部雇用新的人员来承担空缺职位的工作。”

对内部晋升政策的强调揭示出，距离成功地执行这一计划还有很远的路要走。因此，在一些比较先进的企业中，内部晋升计划由以下五个部分组成：内部晋升政策、以价值观为基础的雇用、人力开发活动、以职业发展为导向的工作绩效评价、职业记录与工作公告的协调制度，这五种策略计划的综合实施是保证员工发展的关键。

（三）落实内部晋升计划，促进员工发展

组织制定具有综合性的职业生涯管理和内部晋升计划是一项非常重要的工作。建立和落实内部晋升计划，可以不断地促进员工的发展。

1．实施以“价值观为基础的雇佣”

内部晋升计划应得到以“价值观为基础的雇佣”制度的支持。正如一位德尔塔航空公司的管理人员所说：“首先，我们是为未来而雇佣的……雇佣过程有利于那些因某种优势而具有晋升潜力的人。德尔塔航空公司几乎完全同意实行内部晋升政策。除了少数具有特殊技能的人之外，所有的人都应当从初级岗位干起。”在其他一些比较先进的组织中，这方面的做法也大体如此。当然，如果组织所雇用的员工已经不具备进一步晋升的潜力，那么组织是不可能真正坚持实行内部晋升制度的。因此，雇用有晋升潜力并且具有与组织同步的价值观的人是任何内部晋升政策的先决条件。

2．落实员工职业生涯开发计划

组织职业生涯开发计划是保证员工职业生涯发展的重要措施。因此，组织必须明确以下内容。

（1）要加强和扩大对处于职业生涯中期阶段员工的人力资本投资；

（2）准确掌握每个员工的具体情况和培训需求；

（3）根据不同员工的情况和需求，采取不同的对策和教育培训方式与内容。

总之，在教育培训上，不可以歧视职业生涯中期的员工，而是要想方设法启发、培养他们的学习意识，给予他们更多的受教育和培训机会。

许多比较先进的组织为落实内部晋升计划、促进员工发展，都提供必要的教育培训资源来帮助员工确认并开发自己的晋升潜力。在本&杰瑞公司（Ben & Jerry），晋升开发是受到职业规划计划、公司实习期计划以及学费资助计划的鼓励的。本&杰瑞公司的职员被要求参加一个前后为 8 小时的职业规划研讨会。这一研讨会的目的是帮助员工思考和规划自己的职业。参加过这一研讨会的员工如果希望学习公司其他工作岗位上的知识，那么他们还可以花 2～3 天时间去见习这些工作，在这几天时间内公司同样是付报酬的。公司每年还对三种以上的课程提供 90%以上的学费资助。另外它还提供许多课堂教学、学术研讨会、咨询指导会等，它们都是由企业预定并支付费用的。其中包括社区和大学的教学课程；由沃蒙特（Vermont）社区大学教授的商业协作课程；计算机课程，通过这

一课程的人可以从本&杰瑞公司的信息服务部获得一个证书；成人基础教育指导课程；提供引导和应要求而开展的一对一管理开发咨询；专业技术开发课程和学术研讨会；财务计划研讨会以及个人咨询等。

其他一些公司在开发员工潜力方面也进行了大量投资。比如，IBM 公司制定出了一项在本行业中属于最具综合性的培训和教育计划。IBM 公司资助员工到公司外部的大学或学院参加脱产或业余的高等教育课程。“这与 IBM 管理个人职业生涯的目标是相一致的。”IBM 的员工们还可以在从事两年令公司满意的全日制工作之后得到一种不带薪的教育假待遇，这是 IBM 公司教育计划的一个组成部分。

IBM 公司所实行的广泛的员工开发计划是以所有的员工为对象的一个自愿参与计划。IBM 公司强调，根据自己的工作兴趣和未来目标决定是否参与开发计划是每一位员工的责任。这样，管理人员就要负责确认他们的员工是否有兴趣参与这些计划并要弄清楚自己下属员工的开发需要。尽管 IBM 公司的员工们通常都是根据自己的时间和精力状况来确定自己参与何种开发活动，但他们在进行自我开发的过程中都是得到公司的鼓励的：“尽管参加这些员工开发项目本身并不能保证你一定会得到提升、调动或变换工作，但它却肯定能够帮助你确定自己的工作目标、提高自己的能力。”此外 IBM 公司还制定了学费返还计划，当员工参与公司批准的由信誉较高的大学、学院、商业学校或技术学校开设的课程或学习计划时，公司将全额返还员工所缴纳的学费成本以及其他各种合理的教育收费。

3．开展以职业生涯发展为导向的工作绩效评价

以职业生涯发展为导向的组织往往也注重以职业生涯发展为导向的工作绩效评价。换言之，他们并不仅仅是评价员工过去的工作绩效；相反，主管人员和被评价者还将负责把后者过去的工作绩效、职业偏好与他们的发展需要以一种正式职业生涯规划的形式联系起来。

在这方面，彭尼公司是一个很好的例子。他们的管理评价表要求既要说明“晋升可能性建议”，还要说明“相关的开发计划设想”。

彭尼公司的这种评价系统的运作方式是，在每年一度的工作绩效评价开始之前，相关人员及其上级管理人员都需要审查彭尼公司的管理职业表（the Management Career Grid）。表中列出了彭尼公司的所有主管职位（划分为经营工作、贸易工作、人事工作和综合管理工作）的名称，同时还包括像“地区目录式销售管理员”等这样一些特殊的工作名称。此外，公司还提供了一份“工作描述清单”。这张单子包含了对职业表中所有工作的简短工作描述。

4．建立职业记录及职业公告制度，建立组织职业信息系统

大多数比较先进的组织都有职业记录及工作公告制度。这种制度的基本目的在于确

保内部候选人的职业目标和技能能够与各种晋升机会公开、公正以及有效地匹配起来。

古德曼·萨奇公司的内部工作配置中心（Internal Placement Center，IPC）就是这种制度的一个很好实例。萨奇公司这一机构设置的目的在于：唤起公司员工对追求在公司不同领域中谋求职业发展的机会和兴趣。内部工作配置中心还简化了公司在填补职位空缺时考虑各个候选人的任务，因为它可以向管理人员提供关于能够为他们的员工提供职业发展机会的空缺职位的信息。

古德曼·萨奇公司的内部工作配置中心的工作过程可以分为以下五个步骤。

（1）当某一职位出现空缺时，员工管理人员可以首先进行一项内部、外部或综合性的调查——既包括内部又包括外部的调查，但是公司“鼓励进行内部调查或综合性调查”。

（2）管理人员和招募人员为此空缺职位填写一份工作描述表。这张表包括工作名称、部门与直接管理人员、对职位职责的描述以及该职位对从业者的总体资格要求。

（3）将空缺职位机会在内部工作配置中心以及在每一楼层的接待处公布出来。

（4）对空缺职位感兴趣的员工向公司的内部工作配置中心递交申请报告以及最新的履历介绍。

（5）由内部工作配置中心的协调员和招募人员对每一位员工的申请书进行资格审查。一般情况下，员工在递交申请报告的两周以内就会得到内部工作配置中心协调员寄到家里来的通知，告知他们申请报告的处理结果。这仅仅是决定员工能否被邀请参与求职面谈的步骤。那些被挑选上的员工将接着进入下一步的面谈阶段。

在这个人生最漫长、最重要的职业生涯中期阶段，员工的各种问题和矛盾往往也都比较集中。一旦处置不当，对组织的全面发展和员工进步就会十分不利。因此组织应当通过实施有效的管理措施，加强职业生涯中期的管理，进一步保证员工职业生涯的顺利发展。

第三节　组织职业生涯后期管理

在职业生涯后期，员工已经进入其职业生命的最后阶段。这一阶段员工的人生需求变化很大，而职业生命尚有 10 年左右时间。如何发挥员工的潜能和余热，并帮助员工顺利度过这段时间，是组织义不容辞的责任。所以，在职业生涯后期，组织仍然肩负着很重的职业生涯管理任务。

在职业生涯后期阶段，组织和员工都必然面临着退休问题。退休是一个人停止自己工作的时间点，这是组织进行人力资源更新的重要措施。通常退休的年龄在 60 岁左右，

但由于一些组织实行提前退休激励方案，提前退休的人数也正变得越来越多。大量事实表明，退休很可能会伤害员工，并且对组织的工作也会产生影响。对于大多数员工来说，退休是一个苦乐参半的经历。对于某些人来说，退休是他们职业生涯的顶点，退休意味着他们能够放松下来，享受自己的劳动果实，同时又不需要再为工作上的问题操心着急。然而对于另外一些人来说，退休本身却是一种痛苦，因为忙碌了一生的员工在突然之间不得不面对每天无所事事地呆在家中这种陌生的、“没有生产率”的生活。

事实上，对于许多退休者来说，在不从事全日工作的情况下维护一种归属感和自我价值感是他们需要面对的一项最为重要的任务。因此，为了减少和避免可能的伤害与影响，作为职业管理过程在逻辑上的最后一个步骤，对员工退休事宜加以细致周到的计划和管理也是非常必要的，而且也确实有许多组织都在越来越注重开展退休计划以帮助将要退休的员工来应对这一问题。

退休计划是组织向处于职业生涯晚期的员工提供的、用于帮助他们准备结束职业工作、适应退休生活的计划和活动。退休是组织保持更新与活力、稳定员工职业生活的必然需要。良好的退休计划可以使员工尽快顺利地适应退休生活，维持正常的退休秩序，最终达到稳定组织从业人员心理、保持组织员工年龄结构的正常新陈代谢、提供更多的工作和晋升机会的目的。

一、退休计划的管理

即将退休的员工将会面临财务、住房、家庭等各方面的实际问题，同时又要应付结束工作开始休闲生活的角色转换和心理转换，即退休者需要同时面对社会和心理方面的调节。通过适当的退休计划和管理措施来满足退休人员情绪和发展方面的需要，是组织应当承担的一项重要工作。在此，我们列举出了以下一些为某些组织所采用的，在退休计划中协助解决员工面临的一些问题的方法和措施。

（一）树立正确观念，坦然面对退休

员工到了职业生涯后期往往年老体衰，有的甚至丧失了劳动能力，因此结束职业生活也是不可避免的。对此，组织有责任帮助员工认识并心悦诚服地接受这一客观现实。组织可以通过开展退休咨询、召开退休座谈会、组织退休研讨会等，了解员工对于退休的认识和想法，讨论应当如何认识和对待退休，交流退休后的打算，以及如何过好退休生活的经验等，帮助即将退休的员工对退休做好充分的思想准备，以减轻退休后所产生的迷茫和失落感。

（二）开展退休咨询，着手退休行动

退休咨询就是向即将和已经退休的人提供财务、搬迁、家庭和法律、再就业等方面的咨询和帮助。一项调查显示，大约 30%的企业说他们已经制订了正式的退休准备计划来帮助员工顺利完成退休过程。最为常见的退休准备计划中的一些基本做法包括：说明各项社会保障福利（97%实行退休前教育计划的企业报告说有此做法）；休闲咨询（86%）；财务与投资咨询（84%）；健康咨询（82%）；生活安排（59%）；心理咨询（35%）；公司外第二职业咨询（31%）；公司内第二职业咨询（4%）。在没有实行退休教育计划的组织中，有 64%的企业认为这种计划是必要的，并且大多数企业都表示他们已经计划在 2～3 年内制订这种计划。

组织开展的递减工作量、试退休等适应退休生活的退休行动，对员工适应退休生活也具有重要帮助。递减工作量就是逐渐减少即将退休员工的工作量，例如逐渐减少其日工作时、周工作日或年工作周，使其逐渐适应没有工作的退休生活。试退休是安排即将达到退休年龄的员工离开工作一段时间去体验退休的感受，然后决定是继续工作一段时间还是就此退休。

（三）做好退休员工的职业工作衔接

员工退休而组织的职业工作却要正常运转，因此，组织要有计划地分期分批安排应当退休的人员退休，切不可因为退休而影响组织工作的正常进行。在退休计划中，选好退休员工职业工作的接替人并及早对其进行培养是非常重要的。组织可以采取多种形式对接替员工进行职业岗位的培训与学习，如与即将退休员工一道工作一段时间，进行实地学习，请老员工传、帮、带等；帮助退休员工与其接替者做好具体的交接工作，在新老员工进行职业更替时衔接好，保证工作的正常顺利进行。

（四）采取多种措施，做好员工退休后的生活安排

（1）组织应当因人而异地帮助每一个即将退休者制定具体的退休计划，尽可能地把退休生活安排得丰富多彩又有意义。例如，组织可以鼓励退休员工进入老年大学，发展多种兴趣爱好，多参加社会公益活动和老年群体的集体活动等；组织也可以自己主动提供适当的方便组建余热团体，使虽已退休但仍有心有力的员工组织起来，通过团队内部的交流和鼓励他们为组织和社区服务来满足他们的特殊情感需要和社会需要。通过这些活动，可以达到广交朋友、增进身心健康的目的。

（2）组织可以通过经常召开退休员工座谈会的方式来增进退休员工与组织的互动。

① 向退休者通报组织发展情况，互通信息；

② 征求退休员工对组织发展的意见和建议；

③ 加强员工之间的沟通、联系和友谊。同时，组织还要以多种形式关心退休员工。例如，为退休员工办好养老保险和医疗保健保险；关心退休者的疾苦，切实解决其实际困难和问题；每逢节日、生日之际，慰问安抚退休员工；召开退休员工联谊会，进行多方面信息交流，活跃退休生活等。

（3）如果退休员工个人身体和家庭情况允许，尚可继续参加工作，组织也可以采取兼职、顾问或其他某种方式聘用他们，使其发挥余热。当前一个重要趋势是允许应当退休的员工兼职工作，以此作为正式退休的一种变通做法。国外最近几项以蓝领和白领工人为对象所做的调查都表明，55 岁以上的员工中有一半以上的人都愿意在退休后继续从事兼职工作。组织也可以将这种做法吸收到他们的职业生涯管理过程之中。

许多职业组织也采用其他方法帮助员工适应退休这个重大的人生转变。波拉罗公司制定了两套有创造力的退休实施计划：“预演式退休”允许打算退休的员工先尝试退休一段时间后，若觉得生活不错，就正式办理退休手续，若觉得不想退休，还可以回到原来的岗位上继续工作；另一个计划叫做“渐进式退休”，它允许打算退休的员工逐渐减少工作时间，直到正式办理退休手续。

二、提前退休计划

提前退休计划是指付与员工一定的费用，让其离开职业组织。这类计划往往是组织降低成本但不削减人员策略的一个组成部分。退休经费一般是指一笔退休金及按一定比例发放的月工资或年工资。这些经济待遇对员工，特别是对那些在组织时间较长的员工来说，还是有一定吸引力的。退休经济待遇是按员工在职业组织的工作年限计算的。不过提前退休计划也存在着两个主要问题。

第一，这个计划的危险之一，是如果暂时无法替代的技术专家选择了提前退休，将会给组织带来很多麻烦；第二，老龄员工认为提前退休当中包含有歧视的因素。为了避免由此而带来的麻烦，组织应该弄清楚自己制定的提前退休计划是否具备下列条件。

（1）是否是员工福利计划的一部分；

（2）调整以年龄为区分尺度的提前退休条件；

（3）允许员工自愿选择提前退休。

退休条件一定不要涉及与年龄有关的能力、技术等方面因素。研究表明，与年龄有关的细微能力差异其实与员工个人的工作绩效几乎没有什么关系。员工的退休决定应该建立在自愿的基础上，因此他们需要得到有关提前退休计划的全部信息，并且应该给予他们充分的时间来考虑，最后由他们自己做出决定。美国的一些公司规定，提前退休的

员工可以享受公司的利润分享计划、医疗保健待遇、人寿保险待遇等。需要明确的是，要想使提前退休计划取得成功的关键，是在提供物质刺激之前首先要明确预计提前退休员工的需要。美国企业为了降低成本，诱使员工提前退休的主要做法一般是以下四种方案的某种组合。

（1）增加企业支付的员工养老金计算的时间，一般是增加 5 年；

（2）在员工离开企业时向员工支付一笔钱；

（3）企业向员工进行每年额外的支付直到社会保障计划开始生效；

（4）企业继续向提前退休的员工提供健康保险，直到 65 岁甚至以后。

由此可见，在西方国家，诱使员工提前退休的费用也是很高的。在意大利，法律规定企业解聘一名员工需要支付的福利高达 13 万美元；在西班牙，这一数额为 12.5 万美元；在英国，这一数额为 19 万美元。

【案例分析】

3M 公司的雇员职业生涯规划管理

一、背景

多年以来，3M 公司的管理层始终积极对待其雇员职业生涯发展方面的需求。从 20 世纪 80 年代中期开始，公司的雇员职业生涯咨询小组一直向个人提供职业生涯问题咨询、测试和评估，并举办个人职业生涯问题公开研讨班。通过人力资源分析过程，各级主管对自己的下属进行评估。公司采集有关岗位稳定性和个人职业生涯潜力的数据，通过电脑进行处理，然后用于内部人选的提拔。人力资源部门虽成立较晚但已自成体系，并负责对雇员职业生涯开发中的各种作用关系进行协调。公司以往的重点更多地放在评估和人力资源规划上，而不是雇员职业生涯开发的具体内容上。新的方法强调公司需求与雇员需求之间的平衡。

二、系统组成部分

3M 公司最新设计的雇员职业生涯规划与管理工作主要包括如下内容。

（1）岗位信息系统；

（2）绩效评估与开发运作程序；

（3）个人职业生涯管理手册；

（4）主管和雇员公开研讨班；

（5）“一致性分析”过程

（6）个人职业生涯咨询；

（7）个人职业生涯项目；

（8）合作者重新定位；

（9）学费补偿；

（10）调职。

上述内容共同构成了一套卓有成效的雇员职业生涯开发与规划体系。

1. 岗位信息系统

多年以来，3M 公司的全体雇员民意调查显示，雇员要求有更多的有关个人职业生涯际遇的信息。因此，在大环境非常适合的情况下，3M 公司于 1989 年年底开始试行了岗位信息系统。雇员们的反应非常积极，这一示范项目被推广，从此该系统在全公司全面实施。在试行阶段，人力资源部、一线部门及雇员组成了一个专题工作小组，进行为期数月的规划工作。这一“岗位信息系统”的初步目标是使 3M 公司的用人经理可以在内部发现人选，同时帮助职工明确竞争不同岗位所需的技能和资格。

该系统的组成部分包括岗位通告系统和反馈系统。管理层中的所有岗位，最高到总监级别，均在全公司中通报，仅最高层 1.5%的岗位不在通告之列，所有经批准的空位均被列出。空出岗位的通告时间为 10 个工作日，岗位需求信息发布采取电子方式，雇员们可以通过自己的电脑调阅这方面的内容。销售代表及其他现场工作人员通过拨打一个电话号码来获得岗位信息。另外还开通一条电话热线，专门解答人们对岗位需求信息发布系统的疑问。

雇员们可以申请自己认为有资格的任何所列出的岗位。在申请之前他们必须在自己目前的岗位上已经工作满 24 个月，除非他的主管放弃这一要求。他们以书面的方式填写申请表，这些申请表直接送交用人经理进行筛选。用人经理打电话给自己希望进行面试之申请人的经理，然后再直接打电话给申请者本人。

反馈是本系统的一个重要部分。用人经理对所有候选人均作出回应，未被面试者至少会收到一份格式化的信函。所有参加面试但未能获得申请岗位的人将收到一份备忘录或者一次电话通知。这一项目由雇员职业生涯资源部门进行协调。

2. 绩效评估与发展过程（PADP）

绩效评估与发展过程涉及各个级别（月薪和日薪雇员）和所有职能的雇员，1989 年它开始适用于月薪雇员，1990 年开始适用于日薪雇员。当这一过程扩大到日薪雇员时，公司为此召开会议并提供了培训。

每一位雇员都收到一份供明年使用的雇员意见工作表。雇员填入自己如何看待自己的工作内容，指出明年的 4～5 个主要进取方向和期待值。这份工作表还包括一个岗位改进计划和一个职业生涯开发计划。

然后，雇员们与自己的主管一起对这份工作表进行分析，就工作内容、主要进取领

域和期待值以及明年的发展过程达成一致。在第二年中，这份工作表可以根据需要进行修改。此过程旨在根据实现目标过程中的相关因素，突出需要强化和改进业绩的领域。到年底时，主管根据以前确定和讨论的业绩内容及进取方向完成业绩表彰工作，在实施这一绩效评估与发展过程之前，3M 公司的评价过程重点不在于具体对发展规划的要求。而上述过程巩固了这样一个观念，即雇员对工作和职业生涯开发负有主要责任，领导者则作为一项关键性资源，提供咨询、建议和辅导。

具有重要意义的是，绩效评估与发展过程促进了 3M 公司主管与雇员之间的交流。他们定期召开业务研讨会议（一般是一个季度一次），鼓励雇员根据需要主动与自己的主管进行非正式的商谈。

3. 个人职业生涯管理手册

公司向每一位雇员发放一本个人职业生涯管理手册，它概述了雇员、领导者和公司在雇员职业生涯开发方面的责任。这一手册还明确指出公司现有的雇员职业生涯开发资源，同时提供一份雇员职业生涯关注问题的关系表格。

4. 主管公开研讨班

为期一天的公开研讨班有助于主管们理解自己所处的复杂的雇员职业生涯开发环境，同时提高他们的领导技巧及对自主所担任之各类角色的理解（咨询者/教练、推荐人，等等）。主管们的反应始终是非常积极的，同时还计划开展一次公开研讨班跟踪过程，这一公开研讨班巩固了这样一个认识，即人才开发是主管工作的一个基本组成部分。这一强烈的开发重点还强调对业绩表彰过程的利用。虽然一般性业绩被包容在所有雇员的评估中，但针对主管还增加了额外的评估。“雇员开发与管理”乃是这些新增因素的第一个方面。

5. 雇员公开研讨班

早在 1987 年 3M 公司就已经开办了旨在帮助雇员分析自己个人前途的职业生涯发展公开研讨班。经过 1990 年的改进，这一雇员公开研讨班现在为期两天，提供所谓“个人职业生涯指导”，即强调自我评估、目标和行动计划以及平级调动的好处和职位晋升的经验。第三天的内容可以附选，其重点在于内部岗位的求职技巧、如何写简历、如何面试等。如何有效利用岗位信息系统被纳入公开研讨班的内容之中。

有些主管开始时担心，这样的公开研讨班可能会起到鼓励人们跳槽的实际作用。然而事实上，参加过公开研讨班的大部分雇员报告说，他们现在对自己目前的个人前途更加满意了，同时他们还充分地认识到如何更加现实地把握自己的个人职业生涯。充实岗位内容是一个强调的重点，基本方法是，“个人职业生涯的发展始于你目前的岗位公开研讨班结束后，雇员们根据要求回答跟踪问卷调查，而且他们的行动计划也得到跟踪（主

管也参与其中)”。为一视同仁地协助雇员和主管，人力资源部准备了一个资料库，其中有与个人职业生涯相关的录像带。3M公司的各个图书室备有关于个人职业生涯话题的业务图书。虽然公司目前尚未使用职业生涯开发软件，但是正在就与个人职业生涯相关的电脑服务进行调查。

6. 一致性分析过程及人员接替规划

接下来的过程到达了顶点，集团副总裁会见各个部门的副总裁，讨论其手下管理人员的业绩情况和潜能。此过程影响到评定结果和人力资源部门的评审过程，因此对于转岗、发展和晋升都具有影响。这是一项重要的信息共享工具，对于管理人员来说也是反馈业绩信息的又一出处。此过程始于总监们与自己的经理们举行会议，执行总监们与自己手下的各位总监举行会议，部门或负责人事的副总裁则与各位执行总监举行会议。

与上述一致性分析过程紧密相联的是一个在执行层面上开展的人员接替规划项目，它已经实行了六七年。公司正考虑将这一高度成功的项目扩大到中级管理层。

7. 职业生涯咨询

一方面公司鼓励职员主动去找自己的主管商谈个人职业生涯问题，另一方面公司也提供专业的个人职业生涯咨询，并为每一个部门指定一个人力资源经理作为咨询资源。这一咨询功能包括一些评估工具。雇员们可以从主管、雇员帮助顾问或人力资源经理处征得个人职业生涯咨询意见，抑或他们可以自行其是。咨询一般被用作对雇员公开研讨班的跟踪调查，帮助雇员制订千份深造计划，讲解简历写作技巧和面试技巧，帮助职工在求职失败后重新考虑个人前途问题，或帮助雇员求职或重新确定个人发展方向。

8. 职业生涯项目

作为内部顾问，雇员职业生涯开发工作人员根据职工兴趣开发出一些项目，并将它们在全公司推出。一个非常普及的项目涉及如何保持高水平。项目内容包括关于雇员职业生涯资源部门的信息及现有的内部职业生涯开发资源。

9. 合作者重新定位

雇员职业生涯开发工作人员在全公司范围内协调本合作者重新定位程序。由于双职工夫妇的原因，这已经成为一个重要的功能，虽然本项目也解决非工作关系合作者的选择。

10. 学费补偿

此项目已实行多年。它报销学费和与雇员当前岗位相关的费用，以及与某一工作或个人职业生涯相关之学位项目的全部学费和费用。

11. 调职

内部调职的协调通过“3M公司雇员转岗”程序进行。其岗位撤销的雇员自动进入一个个人职业生涯过渡公开研讨班，同时还接受具体的过渡咨询。这种方法在过去的八年

中挽救了数千名职工的工作热情。根据管理层的要求，还为解除聘用的职工提供岗位外部新职介绍。

三、成果

在 3M 公司试图更加准确、更加现实地统一雇员需求和公司需求的努力中，它已经成功地提高了工作效率，更大程度地焕发起职工们为实现公司目标而进行的参与。主管们在雇员职业生涯指导方面更具信心，在改进与雇员的交流方面更具可信性。3M 公司的各项雇员职业生涯开发服务和项目，针对的是真正的需求。职业生涯发展规划和当前工作的改进虽然分属不同的领域，但又相互关联。由于公司是根据具体情况对待每一个人，所以它为个人和公司都带来了最大的利益。

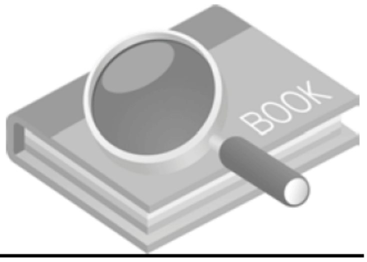
资料来源：王惠忠. 企业人力资源管理. 上海：上海财经大学出版社，2004

问题：

1. 你认为 3M 公司在职业生涯规划与管理方面取得了哪些经验?

2. 借鉴 3M 公司的经验，结合实际，你认为作为组织如何才能做好职业生涯规划与管理工作?

第八章



不同类型企业的职业生涯规划管理

学习目标：

- ◆ 了解不同类型企业职业生涯规划管理的特点
- ◆ 了解不同类型企业职业生涯规划管理应注意的事项
- ◆ 掌握国有大型企业职业生涯规划管理的方法

第一节　大型国有企业的职业生涯规划管理

多年来，尽管国有大型企业一直都在不断地进行改革、改组、改造，经济效益明显转好，员工的福利和薪酬待遇也普遍得到提高，但大多数企业内的人才流失现象依然堪忧，而且员工的满意度、工作的积极性也都还不能令人满意。

一、大型国有企业进行职业生涯规划的原因

1．国有企业大多过早染上大企业病

大企业病的基本表现是“三多一少”，即管理层次多、管理机构多、管理干部多（官多）、干实事的人少。

这种以“官本位”为单一通道的管理方式，会导致企业内大部分高素质的员工首先考虑将其智慧和精力投入到职务的晋升上，而企业领导也将行政职务高低作为制定薪金标准、平衡关系的唯一选择。这样，久而久之，就形成国有企业机构臃肿、人浮于事、“将多兵少”的局面。

2．缺乏科学的人才流动机制，没有形成合理的人才梯队

在很多国有企业中，没有建立合理的人才流动机制。优秀员工在企业看不到发展空间，不合格员工也不会被淘汰出局，使企业很难留住人才。

二、大型国有企业实施职业生涯规划的特点、流程及注意事项

国有企业在引进职业生涯设计时，要结合企业的实际情况，从吸引人才、稳定人才、培养人才的角度出发，帮助员工设计职业生涯规划。如果不了解职业生涯设计的内容，贸然开展职业生涯设计活动，可能会起到适得其反的作用。因此，企业要从企业发展和个人成长的双赢角度出发，正确把握职业生涯设计理论与实践相结合的正面作用，在努力提供科学的职位阶梯和良好的培训机会的基础上，制定规范的职业生涯规划流程，尽量把绝大多数员工的职业生涯规划引导到企业发展所需要的“理想员工”上来。

大型国有企业在实施职业生涯规划的过程中，要做好以下工作。

1．合理设置职位结构，建立企业员工职业发展通道

尽管每个企业都有自己独特的职位结构，但却不是每个企业的职位结构都有利于员

工的成长。如有的企业为了减少管理层次，设置了较少的职位层级，员工要在原职级上等很多年才有机会晋升。特别是在国有大型企业的职位结构中，科级与副处级之间有一条跨度很大的鸿沟，在待遇上差距也很大。像上述的两种职位结构都是不利于员工职业成长的。企业开展员工职业生涯管理，首先要做的工作就是要科学合理地设置职位结构，建立适合员工成长的职业发展通道。一般来说，大型国有企业的经营范围较广，职业种类较多，这为企业开展职业生涯管理、建立适合不同员工发展需要的成长通道提供了有利的条件。

大型国有企业的核心人员概括起来主要有以下几类：管理人员、工程技术人员、财会人员、营销人员、党群人员和技术工人。为了充分调动各类员工的积极性，企业应当为每一类员工都建立起职业发展通道。具体流程如图 8-1 所示。

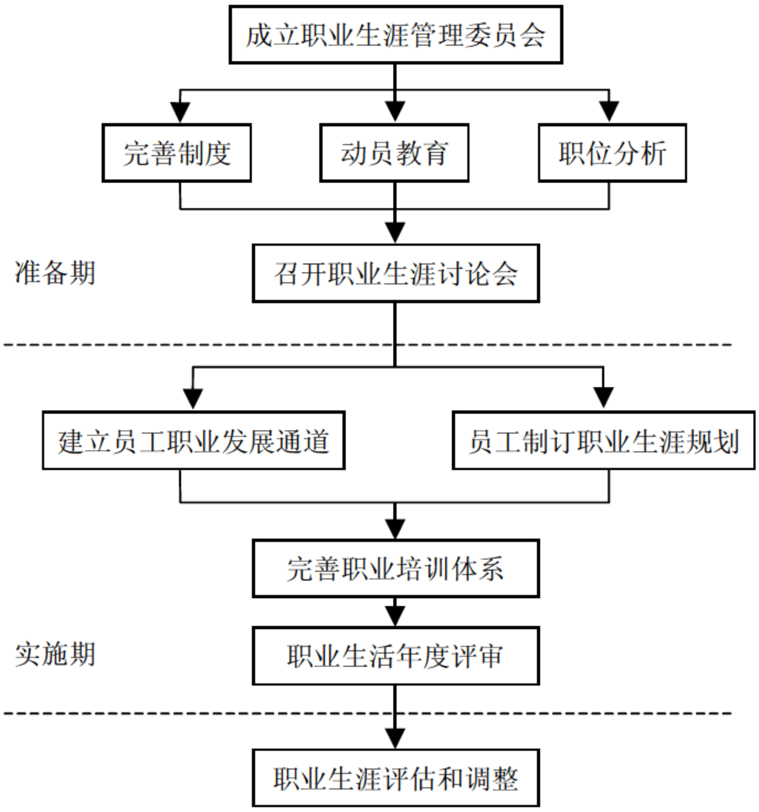


图 8-1　大型国有企业实施职业生涯规划的流程

国有大型企业在设计纵向发展通道时，应为员工设计两种或两种以上的发展通道。一般情况下，企业的普通员工沿着其中一条通道纵向发展，而技术人员（包括工程技术人员）则有两种或三种以上发展通道。例如，专业技术人员既可以走技术发展通道，也

可以走管理通道，并且在晋升到一定阶段时还可以走专家型通道。企业员工到底走什么通道，需要根据企业的具体情况来进行设计。

下面提供了两类人员纵向发展通道的基本模型。

（1）管理类职位纵向发展均可进入企业高层管理行列，如图 8-2 所示。部门副经理以下的职级不一定有上下级的行政隶属关系，这要根据每个企业的实际情况来确定（如组织设计时所确定的管理层次与管理幅度等）。每一职级都要制订相应的任职条件，这些都要在进行职位分析的基础上确定，并写入职位说明书中。

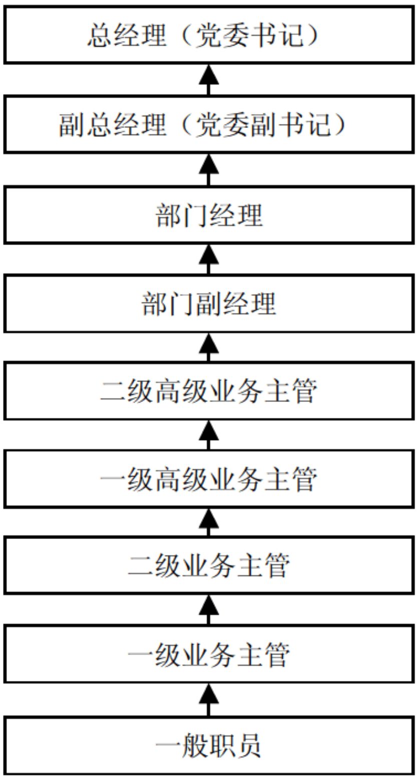


图 8-2　管理类职业发展通道模型

（2）技术工人可以纵向发展，它一般分为五级，最高为五级技师，如图 8-3 所示。大型国有企业应当建立一套符合本企业实际的、能与国家人事部门制订的技术职称相衔接的专业技术职级评价体系，而不应完全依赖国家人事部门的职称评价体系，这是因为单个企业的人才评价标准与政府组织的社会化的人才评价体系标准并不完全一致，而且层级较少也不利于员工发展。

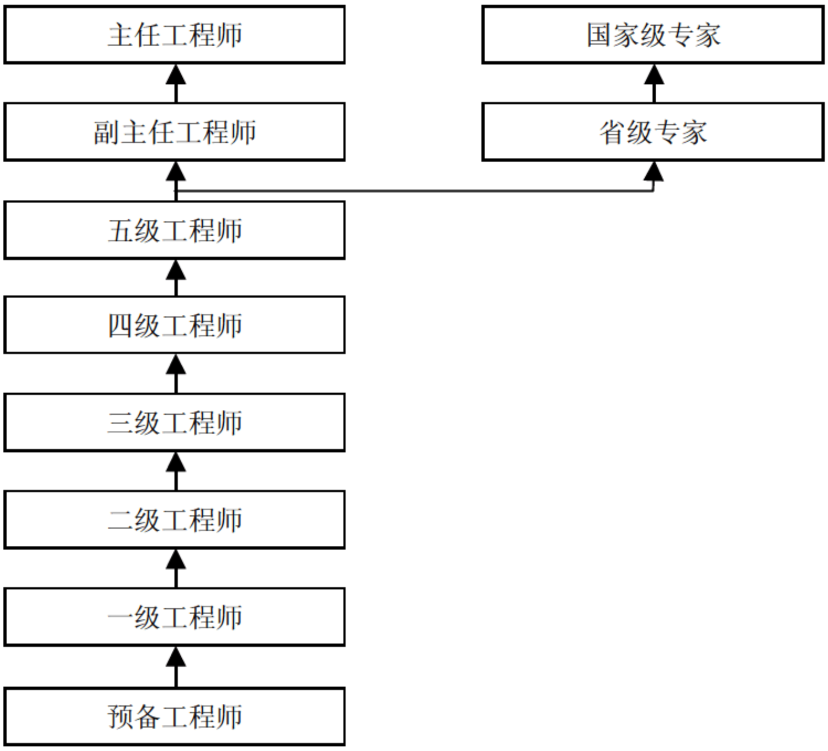


图 8-3　专业技术类发展通道模型

图 8-3 说明如下。

① 预备工程师：本科毕业生试用期满，在见习期间可聘为预备工程师（一般为 1 年）。

② 一级工程师：大专毕业生从事专业技术岗位，取得初级技术职称的，可评为一级工程师。

③ 二级工程师：本科毕业生 1 年见习期满，经考核合格，可直接评为二级工程师。原为初级，取得助理工程师职称的，可评为二级工程师。

④ 三级工程师：担任二级工程师 3～5 年，并取得中级职称的，可评为三级工程师。

⑤ 四级工程师：担任三级工程师 5 年以上，并取得副高职称的，可评为四级工程师。未取得副高职称，担任三级工程师 8 年以上，经考核，工作业绩和专业能力均达到副高职称要求的，可评为四级工程师。

管理岗位和专业技术岗位待遇的对应关系，如图 8-4 所示。

管理人员与技术人员的基本待遇的对应关系：是技术人员的待遇一般不能低于管理人员，企业也可以通过奖金的形式使技术人员有机会进一步提高总体收入。

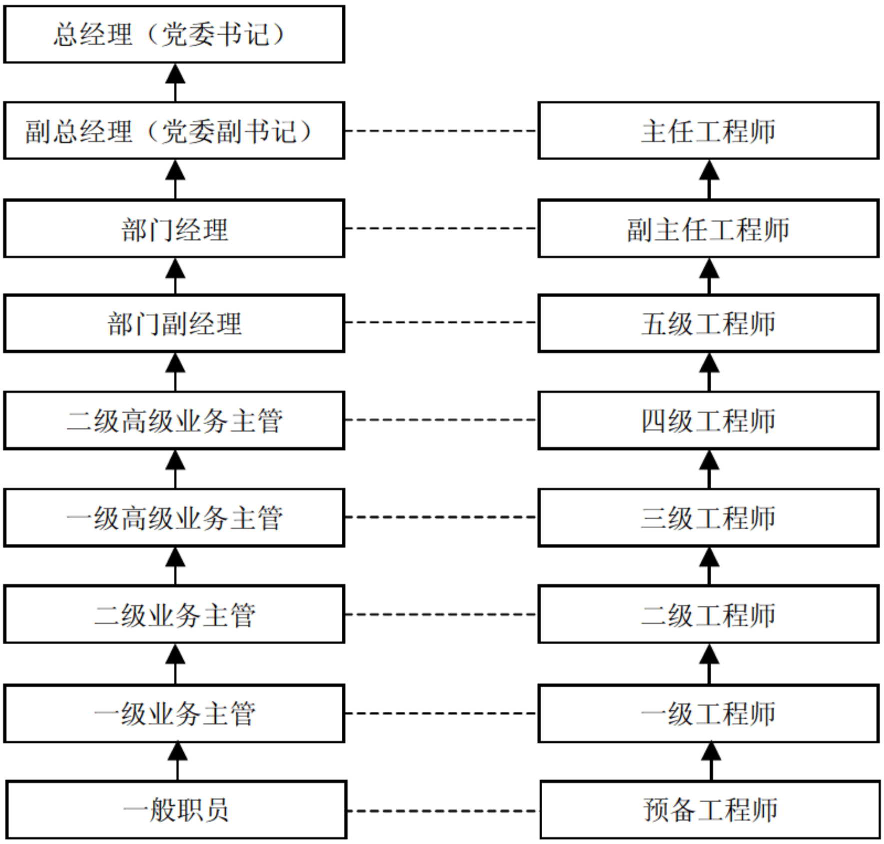


图 8-4　管理岗位与专业技术岗位待遇的对应关系

2．指导员工制订职业生涯规划

（1）对员工进行分析评价与定位。首先，企业应当开展员工自我评估，有组织地对员工进行评估和环境分析等活动，以帮助员工确定自己的兴趣、价值观、资质、技能和行为倾向。然后，根据绩效考核、职业测试等提供的信息，判断员工的优势、劣势和职业需求，同时对员工所处的相关环境进行深层次分析。最后，根据员工的自身特点和所在环境的特点指导其进行职业发展定位，设计员工的职业发展方向和目标。

（2）开展职业咨询。企业在对员工的知识技能做出评价，确定员工应该怎样定位以适合企业发展等相关信息后，还应确定员工有哪些需求具有开发的现实性。之后根据员工的分析评价结果，与员工进行沟通。企业人力资源部门可以通过提供信息、专门绩效审查、单独面谈等形式，审查对员工的分析评价与定位，并讨论员工的职业兴趣、优势以及可能参与的职业开发活动。

（3）帮助员工设置职业生涯目标。在前面工作的基础上，企业应当帮助员工把组织和个人的需求结合起来，恰当地确定其长短期目标及其进展状况的判断方法。企业应当

确保设立的目标具体可实现并且富有挑战性，承诺帮助员工实现职业目标。员工所设立的职业目标应与理想的职位、技能应用水平、工作设定、知识能力水平的提高等紧密联系。经过员工同上级主管部门协商讨论后，由双方合作确定职业发展目标和相关的开发活动，并写进员工的职业开发计划中。

（4）帮助员工制订职业发展策略与行动计划。在职业开发计划制订后，企业应当指导员工作出正确的决定：采取什么样的路径、方法和措施，才能达成个人的短期或长期职业目标。上级主管应当指导员工制订采取行动、达到目标的步骤和时间表。企业则应确定和提供员工在实现职业目标过程中所需的资源。行动计划可以包括培训课程、研讨会、开展信息交流、申请空缺职位、找导师、获得新的工作经验等方法或方法组合，但员工的行动与方法必须服从和服务于职业开发的需求和目标。

（5）员工职业生涯发展的评估与调适。企业应当对员工的职业发展状况进行评估，定期对员工的工作能力、绩效、进步和不足进行评估，及时校正误差，取长补短，推进员工职业生涯的有效发展。同时，还应对实施中的职业发展规划进行评估，修正规划的目标、策略、行动、方法等不切实际的部分，修正对员工的认识和判断，调适职业目标与现实工作目标、生活目标和组织目标的关系，从而完善员工职业生涯规划，提高职业发展与开发活动的有效性。

第二节　中小型民营企业的职业生涯规划管理

一、中小型民营企业职业生涯规划的特点

我国中小型民营企业数量众多、分布广泛，但与大企业相比，这些企业在品牌、管理规范化、员工福利和培训等方面都相形见绌，尤其是那些对企业具有决定性影响因素的关键性人才相对匮乏。中小型民营企业自身在规模和实力等方面的先天不足，让人力资源匮乏及储备不足成为其发展的瓶颈，同时在对人才的“选、育、用、留”方面，这些企业又显得有些急功近利：希望引进人才的效果立竿见影，但对于人才在企业的发展却很少顾及。这导致了员工队伍稳定性普遍较差，这些企业在市场经济大潮中的灵活性，让他们在人力资源管理方面也相信“计划没有变化快”。这同样也使企业员工感到发展前景不明朗，工作积极性受到负面影响。“留不住人才”也就成了这些企业头痛的问题，不

但人力资本投资得不到较高的回报，企业还将为人员的高流动率付出高昂的代价，重置成本、机会成本等，从而造成巨大的损失。

一方面中小型民营企业的发展壮大离不开对人力资源的有效职业生涯管理。另一方面在实行职业生涯管理的环节上，中小型民营企业又存在先天不足。尽管存在矛盾，但是中小型民营企业也有大型企业所不具备的优势：对环境反应灵敏，发展潜力大；人才在企业的发展机会较多，容易发挥个人的特长，找到自我实现的成就感。所以，中小型民营企业应扬长避短，借助职业生涯管理，建立一个有效的吸引和保留人才的机制。

二、中小型民营企业制订和实施职业生涯规划的流程及注意事项

在中小型民营企业，高层的意志对企业的文化氛围和职能战略具有决定性影响。这些企业如果想长久留住优秀人才，必须给予这些人才以足够的信任和个人事业发展空间。管理者应对自己的下属有一定的了解，然后在企业职级晋升制度和任职资格要求等基础上，针对员工的能力特点，帮助员工做好职业生涯规划，让员工深刻感到企业在关心自己的发展，同时，让员工看到在企业的发展前景。这都将使员工的工作积极性得到很大的提高，向管理者所传达的企业发展方向去努力工作。相对大型国有企业来说，中小型民营企业的职业生涯规划流程比较简练，也容易进行操作。中小民营企业制定和实施职业生涯规划的流程如图 8-5 所示。

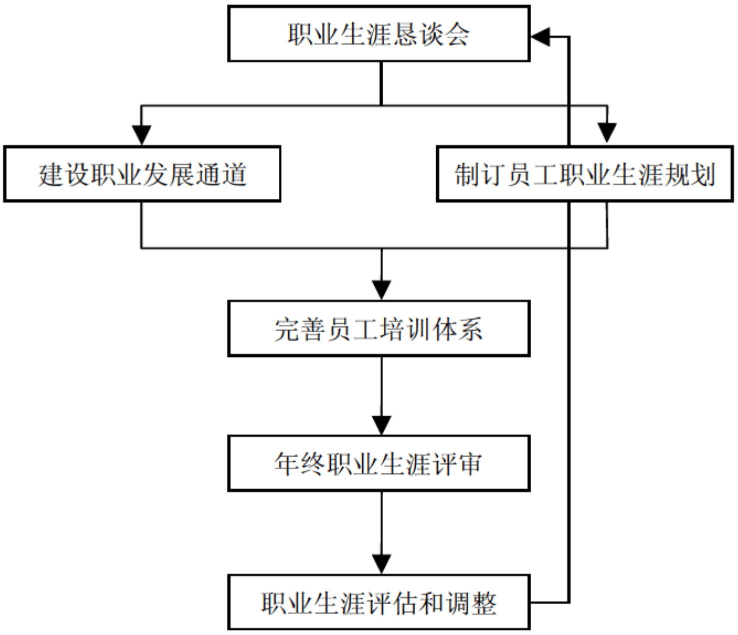


图 8-5　中小型民营企业职业生涯规划流程

中小型民营企业在制订员工职业生涯规划时，要注意以下几个方面。

（1）企业和员工应找准各自在职业生涯管理过程中的定位，营造良性的人力资源使用环境。要克服职业生涯规划是员工个人事情的误区，明确职业生涯规划需要企业组织、直线管理者和员工三方共同完成。

（2）提高直线管理人员从企业需求出发帮助员工进行职业生涯规划的能力。中小型民营企业的人力资源部门一般比较薄弱，在这种情况下，一方面需要增强人力资源部在职业生涯管理方面的专业支持能力，另一方面直线管理者更加需要扮演“部门人力资源经理”的角色。

（3）通过绩效考核强化直线管理人员的职业生涯管理意识。通过选取职业生涯管理工作的规范性和完整性，以及职业生涯管理工作的实际效果，即员工的职业生涯发展情况等相关指标，进行绩效考核。绩效考核成绩与薪酬福利等直接挂钩。借助绩效考核指标的引导可以达到督促直线管理人员将职业生涯管理工作落到实处。

第三节　合资企业的职业生涯规划管理

一、合资企业职业生涯规划的特点

中外合资企业的特点是中外双方共同投资、共同经营，并按各自的出资比例共担风险、共负盈亏。由于管理者和员工的社会文化背景、生活和工作习惯大不相同，因此在经营管理的观念和措施等方面都会存在一定的冲突。

因此，在制定和实施职业生涯规划的过程中，由于中外管理者和员工对职业生涯规划的理解相差较大，也会形成不一致的看法。如外方可能更加强调员工的独立性，而中方可能更重视人力资源部门的引导作用。所以，合资企业的职业生涯规划要兼顾中外双方的文化特点，制订出双方都能接受的计划和实施方案。

二、合资企业制订和实施职业生涯规划的流程及注意事项

合资企业制定和实施职业生涯规划的流程如图 8-6 所示。

合资企业制订职业生涯规划时，首先，中外双方管理层必须要通过良好的沟通，使对方达成一致意见；其次，成立职业生涯规划管理委员会，对制订和实施规划的全过程进行指导和监控；再次，针对中外员工的不同特点，分别采取相应的措施进行指导；最后，根据年度评审的结果对职业生涯规划进行调整。

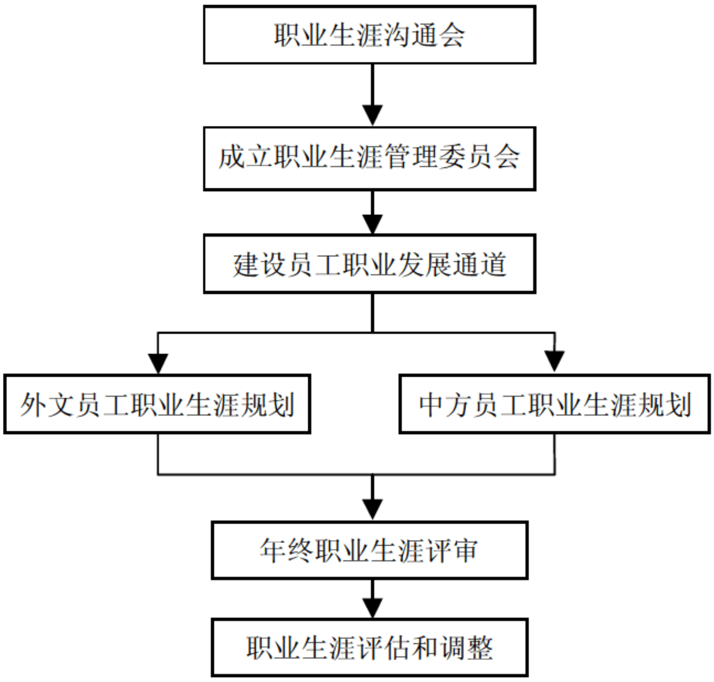


图 8-6　合资企业职业生涯规划流程

合资企业在制订员工职业生涯规划时，要注意以下几个方面。

（1）在尊重、平等、宽容、民主的前提下，通过理性对话，达成价值观上的共识，实施文化相容策略。如果两种文化产生冲突，将使员工无所适从，不知道企业倡导什么、反对什么，最终影响到员工积极性的发挥，大大降低企业的核心竞争力。中外合资企业不仅是投资双方资本的投入、技术的合作，还有现代文明与文化的冲突、渗透和融合。在国际化经营大背景下，融合不仅是人类未来文化发展方向，更是企业跨文化生存的必然选择。

（2）合资企业双方应充分认识到各自的局限性，从而在认识企业管理及策略应对的问题上，采取理性的、可与对象相适应的思维方式。中外方管理者应站在全局的高度看待双方的合作，为相互信任和理解奠定良好的基础。

【案例分析】

东风汽车股份有限公司的“员工职业生涯规划”

毛家宏是东风汽车股份有限公司铸造分公司的一名青年员工，他在公司人力资源部门的鼓励下，几经培训，岗位成才，先后有十几项技术成果应用于生产实际中，由他设

计的“多功能游标高度尺”获国家专利，他还荣获了“全国五一劳动奖章”。小毛的成功，是东风汽车股份有限公司实施“员工职业生涯规划”工程的一个生动写照。

在东风汽车股份有限公司，像毛家宏一样沐浴着“员工职业生涯规划”工程“春雨”的员工正在茁壮成长。

2000 年 5 月 3 日，3 名工人班组长进京参加中国铸造学会和清华大学机械系联办的“铸造技术及管理专业”高级技能进修。

之后，首批 21 名赴清华大学攻读工程硕士的业务、技术骨干启程，6 名优秀班组长前往华中科技大学进行本科学历培训。至此，被东风汽车股份有限公司称为“员工职业生涯规划”的工程拉开帷幕。

如此“创意”，缘于他们对人才现状、人才结构、人才预测及如何盘活内部人才的深刻反思和认识：企业间的人才竞争，事实上就是一个发现人才、吸引人才、培养人才，进而合理有效地管理、使用人才的过程，更是市场配置人力资源规律的体现。

去年春节前后，东风汽车股份有限公司在北京等地高校“招凤引凰”遭遇“寒流”。现实使他们感受到了一种潜在的危机。反思中，他们转变观念，决定把眼光放在盘活和开发内部人力资源上，为企业可持续发展提供强劲动力。

然而，如何科学合理地选配人力资源、开掘员工最大潜能，使之在最佳的位置上实现人生价值，从而避免人才的浪费？经过集思广益，具有东风汽车股份有限公司特色的“员工职业生涯规划”工程“出炉”。东风汽车股份有限公司将依据企业发展需求并结合个人理想为员工设计未来。“百步之内必有芳草”，这一双向交流设计旨在给每一个员工成长成才创造机会、提供空间，被员工们称为“人生的又一个春天”。

此后，东风汽车股份有限公司面向全体员工下发了“员工培训问卷调查表”，调查的主要内容包括个人现状、个人发展目标、希望就读的学校和专业、目前迫切需要学习的内容等，以确保员工在企业内找到自己所能、市场所需的结合点。一石激起千层浪，调查表在员工中引起强烈反响，人力资源开发部门很快收到 2 000 多份反馈单。伯乐在寻找千里马，千里马也在追寻伯乐。

在东风汽车股份有限公司人力资源部采访时，我们见到那一份份凝聚着员工火热心愿的调查表。透过填写整洁和面对自己未来认真思考过的文字，可以看出员工通过参与职业培训来设计自己明天的高涨热情。东风汽车股份有限公司证财部的范雯在调查表中写道，希望在中南财经大学攻读 MBA，并建议公司给业务骨干、忠诚企业的青年员工更多的深造机会。

经过统计、分析、归纳，东风汽车股份有限公司制定了明确的员工培训计划表。依据计划表，公司“员工职业生涯规划”工程中的人才培训工作有序推进。他们首先与清

华大学达成了《清华大学——东风汽车股份有限公司全面合作协议书》，2000 年 3 月底落实了论文博士、工程硕士培训等具体事宜。4 月 17 日，他们向公司各基层单位下达了《2000 年东风汽车股份有限公司与清华大学联合培训人才工程安排》的通知。经过员工自愿报名、单位考核推荐、人力资源开发部门筛选、培训学校审定，各个层面的参训人员逐步被敲定。员工职业培训是一项长期的、系统的工作。为此，他们坚持“两条腿走路”，一是请进来，二是送出去，聘请高校权威教师来公司举办知识讲座，选派骨干员工去高校培训。同时，强化与高校的联合，建立长期的人才成长双向基地，即：公司利用高校科研开发优势对员工进行培训，高校也可将公司作为自己研究生的社会实践基地。股份公司还将“借船出海”，选出科研课题，请著名高校的研究生来揭榜。

据东风汽车股份有限公司人力资源开发部门透露，股份公司正在紧锣密鼓地与湖北汽车工业学院、东风高级技工学校及武汉的高校联系，实施全方位、不同层次的人员滚动式培训，以大手笔拓展个体成才空间，富积企业人力资源。毫无疑问，东风汽车股份有限公司员工迎来的将是一个绚丽多彩的明天。一位西方管理大师说过，“企业即人”，深刻地道出了企业和个人命运之间的相联关系。

个人命运和企业命运相背离，是企业失去其赖以生存的土壤——人才的主要因素之一。东风汽车股份有限公司实施的“员工职业生涯规划”工程抓住了这一问题的关键。正如东风汽车股份有限公司总裁李绍烛所言，企业健康地生存和可持续发展，核心竞争力是人才。人才不在乎拥有，而在乎使用和培养，谁善于使用和培养人才，谁就能在市场竞争中赢得主动。

因此，东风汽车股份有限公司确立了“养用结合”的人才战略。2000 年 4 月，东风汽车股份有限公司颁发了《员工培训管理办法》，其中对于员工培训的基本原则做了明确规定：一要坚持职业道德教育与业务培训相结合的原则；二要坚持全员培训、紧缺人才加紧培训、优秀人才优先培训、重点人才重点培训的原则；三要坚持以生产经营为导向，以岗位培训、继续教育为重点，以技能培训为核心，坚持学以致用的原则。三大基本原则将个人需求和企业发展需求紧紧相连，将个人命运和企业命运融合在一起，在为员工的前途负责的同时，也在为企业的未来着想。

在此大前提下，东风汽车股份有限公司开始构建具有自身特点的多层次、多方位、多形式的全员培训体系，即开展高、中、低不同层面的培训，使培训辐射到每一个角落、每一个岗位。职业培训不再是个人行为，而是自始至终肩负着企业的重托。以下是我们耳闻目睹的一个故事。

2000 年 7 月 14 日，东风汽车股份有限公司开办“市场及营销培训班”，计划 80 人参训。结果场面火爆，大教室显得小了、挤了。为什么员工一听到这样的课心就“热”？

他们称：获得了适用的新知识、新方法，对自己以后的工作有指导作用。

职业培训，这种必不可少的投资，增强了企业技术创新能力的竞争力，改善了企业现有员工的知识结构和能力结构，为企业的可持续发展提供了人才保障。东风汽车股份有限公司首批赴清华大学培训的学员钱军饱含深情地说，“公司给了我圆梦的机会，实现了学生时代为之奋斗的目标，我力争早日学成归来，为公司的发展添砖加瓦。”

东风汽车股份有限公司还派人前往北京看望了在训学员。据临时党支部书记钱军介绍，在训学员学习的积极性很高，几乎每天学习到深夜12点以后。来自东风汽车股份有限公司铸造分公司的郭全领借在食堂进餐之机，向在读的本科生购买高等数学课本。不少学生被他的勤学精神所感动，主动把一些课本借给他。

如何使送出去的人才愉快而归？东风汽车股份有限公司人力资源部负责人说：“我们正在进行薪酬分配制度的改革，将对技术高、贡献大的员工的薪酬分配实行倾斜政策，真正体现尊重知识、尊重人才、向有贡献人才倾斜的分配理念。可以说，我们为人才的发展营造了良好的氛围，相信他们是不会舍得走的。”

在“双赢”人才涵养战略思想的指导下，在新世纪来临之际，东风汽车股份有限公司在西子湖畔的浙江大学，成功地举行了“秉求是、力创新、迎接新世纪”大型企业形象展示活动。在精心营造的“世纪看我行”的文化氛围中，东风汽车股份有限公司总裁李绍烛以“WTO与新世纪中国汽车工业”为主题向浙大学子做了精彩的演讲。活动期间，企校双方就员工培训等问题进行了洽谈，并就一些问题达成共识，一些临近毕业的学生主动找到公司人力资源部门领导询问公司人才发展战略，企校联合培养人才渐入佳境。

2001年，东风汽车股份有限公司“员工职业生涯规划”工程根据公司新项目和新事业发展的需要，与多层次有效培训结合起来，以岗位培训为重点，新任班长培训率100%，新录用员工岗前培训率100%，中层管理干部、高知轮训率95%。

资料来源：傅祥友. 为员工设计灿烂的明天：东风汽车股份有限公司的“员工职业生涯规划”. 企业管理，2001（12）

问题：

1. 东风汽车采用了什么样的培训策略和方法？
2. 东风汽车的“员工职业生涯规划”有何特色？

附录 A　霍兰德职业倾向测验量表

本测验量表将帮助你发现和确定自己的职业兴趣和能力特长，从而更好地做出求职择业的决策。如果你已经考虑好或选择好了自己的职业，本测验将使你的这种考虑或选择具有理论基础，或向你展示其他合适的职业；如果你至今尚未确定职业方向，本测验将帮助你根据自己的情况选择一个恰当的职业目标。本测验共有七个部分，每部分测验都没有时间限制但请你尽快按要求完成。

第一部分　你心目中的理想职业（专业）

对于未来的职业（或升学进修的专业），你得早有考虑，它可能很抽象、很朦胧，也可能很具体、很清晰。不论是哪种情况，现在都请你把自己最想干的 3 种工作或最想读的 3 种专业，按顺序写下来。

1．__________　　2．__________　　3．__________

第二部分　你所感兴趣的活动

下面列举了若干种活动，请就这些活动判断你的好恶。喜欢的，请在“是”栏里打“√”；不喜欢的，请在“否”栏里打“×”。请按顺序回答全部问题。

R：实际型活动	是□	否□
1．装配修理电器或玩具		
2．修理自行车	——	——
3．用木头做东西	——	——
4．开汽车或摩托车	——	——
5．用机器做东西	——	——
6．参加木工技术学习班	——	——
7．参加制图描图学习班	——	——
8．驾驶卡车或拖拉机	——	——
9．参加机械和电气学习班	——	——
10．装配修理机器	——	——

统计“是”一栏得分合计____

A：艺术型活动	是□	否□
1. 素描/制图或绘画	____	____
2. 参加话剧/戏剧	____	____
3. 设计家具/布置室内	____	____
4. 练习乐器/参加乐队	____	____
5. 欣赏音乐或戏剧	____	____
6. 看小说/读剧本	____	____
7. 从事摄影创作	____	____
8. 写诗或吟诗	____	____
9. 进艺术（美术/音乐）培训班	____	____
10. 练习书法	____	____

统计“是”一栏得分合计____

I：调查型活动	是□	否□
1. 读科技图书或杂志	____	____
2. 在实验室工作	____	____
3. 改良水果品种，培育新的水果	____	____
4. 调查了解土和金属等物质的成分	____	____
5. 研究自己选择的特殊问题	____	____
6. 解算术或玩数学游戏	____	____
7. 物理课	____	____
8. 化学课	____	____
9. 几何课	____	____
10. 生物课	____	____

统计“是”一栏得分合计____

S：社会型活动	是□	否□
1. 学校或单位组织的正式活动	____	____
2. 参加某个社会团体或俱乐部活动	____	____
3. 帮助别人解决困难	____	____
4. 照顾儿童	____	____
5. 出席晚会、联欢会、茶话会	____	____
6. 和大家一起出去郊游	____	____

7．想获得关于心理方面的知识	——	——
8．参加讲座会或辩论会	——	——
9．观看或参加体育比赛和运动会	——	——
10．结交新朋友	——	——

统计“是”一栏得分合计____

E：事业型活动	是□	否□
1．说服鼓动他人	——	——
2．卖东西	——	——
3．谈论政治	——	——
4．制定计划、参加会议	——	——
5．以自己的意志影响别人的行为	——	——
6．在社会团体中担任职务	——	——
7．检查与评价别人的工作	——	——
8．结交名流	——	——
9．指导有某种目标的团体	——	——
10．参与政治活动	——	——

统计“是”一栏得分合计____

C：常规型（传统型）活动	是□	否□
1．整理好桌面和房间	——	——
2．抄写文件和信件	——	——
3．为领导写报告或公务信函	——	——
4．检查个人收支情况	——	——
5．打字培训班	——	——
6．参加算盘、文秘等实务培训	——	——
7．参加商业会计培训班	——	——
8．参加情报处理培训班	——	——
9．整理信件、报告、记录等	——	——
10．写商业贸易信	——	——

统计“是”一栏得分合计____

第三部分　你所擅长获胜的活动

下面列举了若干种活动，其中你能做或大概能做的事，请在“是”栏里打“√”；反之，在“否”栏里打“×”。请回答全部问题。

	是□	否□
R：实际型活动	是□	否□
1. 能使用电锯、电钻和锉刀等木工工具	——	——
2. 知道万用电表的使用方法	——	——
3. 能够修理自行车或其他机械	——	——
4. 能够使用电钻床、磨床或缝纫机	——	——
5. 能给家具和木制品刷漆	——	——
6. 能看建筑设计图	——	——
7. 能够修理简单的电器用品	——	——
8，能修理家具	——	——
9. 能修理收录机	——	——
10. 能简单地修理水管	——	——
统计“是”一栏得分合计____		
A：艺术型能力	是□	否□
1. 能演奏乐器	——	——
2. 能参加二部或四部合唱	——	——
3. 独唱或独奏	——	——
4. 扮演剧中角色	——	——
5. 能创作简单的乐曲	——	——
6. 会跳舞	——	——
7. 能绘画、素描或书法	——	——
8. 能雕刻、剪纸或泥塑	——	——
9. 能设计板报、服装或家具	——	——
10. 能写得一手好文章	——	——
统计“是”一栏得分合计____		
I：调研型能力	是□	否□
1. 懂得真空管或晶体管的作用	——	——
2. 能够列举三种蛋白质多的食品	——	——
3. 理解铀的裂变	——	——
4. 能用计算尺、计算器、对数表	——	——
5. 会使用显微镜	——	——
6. 能找到三个星座	——	——
7. 能独立进行调查研究	——	——

8．能解释简单的化学 —— ——
9．理解人造卫星为什么不落地 —— ——
10．经常参加学术的会议 —— ——

统计“是”一栏得分合计____

S：社会型能力 是□ 否□

1．有向各种人说明解释的能力 —— ——
2．常参加社会福利活动 —— ——
3．能和大家一起友好相处地工作 —— ——
4．善于与年长者相处 —— ——
5．会邀请人、招待人 —— ——
6．能简单易懂地教育儿童 —— ——
7．能安排会议等活动顺序 —— ——
8．善于体察人心和帮助他人 —— ——
9．帮助护理病人和伤员 —— ——
10．安排社团组织的各种事务 —— ——

统计“是”一栏得分合计____

E：事业型能力 是□ 否□

1．担任过学生干部并且干得不错 —— ——
2．工作上能指导和监督他人 —— ——
3．做事充满活力和热情 —— ——
4．有效利用自身的做法调动他人 —— ——
5．销售能力强 —— ——
6．曾作为俱乐部或社团的负责人 —— ——
7．向领导提出建议或反映意见 —— ——
8．有开创事业的能力 —— ——
9．知道怎样做能成为一个优秀的领导者 —— ——
10．健谈善辩 —— ——

统计“是”一栏得分合计____

C：常规型能力 是□ 否□

1．会熟练的打印中文 —— ——
2．会用外文打字机或复印机 —— ——
3．能快速记笔记和抄写文章 —— ——

4. 善于整理保管文件和资料 —— ——
5. 善于从事事务性的工作 —— ——
6. 会用算盘 —— ——
7. 能在短时间内分类和处理大量文件 —— ——
8. 能使用计算机 —— ——
9. 能搜集数据 —— ——
10. 善于为自己或集体做财务预算表 —— ——

统计“是”一栏得分合计____

第四部分 你所喜欢的职业

下面列举了多种职业，请逐一认真地看，如果是你有兴趣的工作，请在“是”栏里打“√”；如果你不太喜欢的、不关心的工作，请在“否”栏里打“×”。请回答全部问题。

R：实际型活动 是□ 否□

1. 飞机机械师 —— ——
2. 野生动物专家 —— ——
3. 汽车维修工 —— ——
4. 木匠 —— ——
5. 测量工程师 —— ——
6. 无线电报务员 —— ——
7. 园艺师 —— ——
8. 长途公共汽车司机 —— ——
9. 电工 —— ——
10. 火车司机 —— ——

统计“是”一栏得分合计____

S：社会型职业 是□ 否□

1. 街道、工会或妇联干部 —— ——
2. 小学、中学教师 —— ——
3. 精神病医生 —— ——
4. 婚姻介绍所工作人员 —— ——
5. 体育教练 —— ——
6. 福利机构负责人 —— ——
7. 心理咨询员 —— ——
8. 共青团干部 —— ——

9．导游	——	——
10．国家机关工作人员	——	——

统计“是”一栏得分合计____

I：调研型职业	是□	否□
1．气象学或天文学者	——	——
2．生物学者	——	——
3．医学实验室的技术人员	——	——
4．人类学者	——	——
5．动物学者	——	——
6．化学者	——	——
7．数学学者	——	——
8．科学杂志的编辑或作家	——	——
9．地质学者	——	——
10．物理学者	——	——

统计“是”一栏得分合计____

E：事业型职业	是□	否□
1．厂长	——	——
2．电视片编制人	——	——
3．公司经理	——	——
4．销售员	——	——
5．不动产推销员	——	——
6．广告部长	——	——
7．体育活动主办者	——	——
8．销售部长	——	——
9．个体工商业者	——	——
10．企业管理咨询人员	——	——

统计“是”一栏得分合计____

A：艺术型职业	是□	否□
1．乐队指挥	——	——
2．演奏家	——	——
3．作家	——	——
4．摄影家	——	——
5．记者	——	——

6. 画家、书法家 ____ ____
7. 歌唱家 ____ ____
8. 作曲家 ____ ____
9. 电影电视演员 ____ ____
10. 电视节目主持人 ____ ____

统计“是”一栏得分合计____

C：常规型职业 是□ 否□

1. 会计师 ____ ____
2. 银行出纳员 ____ ____
3. 税收管理员 ____ ____
4. 计算机操作员 ____ ____
5. 簿记人员 ____ ____
6. 成本核算员 ____ ____
7. 文书档案管理员 ____ ____
8. 打字员 ____ ____
9. 法庭书记员 ____ ____
10. 人口普查登记员 ____ ____

统计“是”一栏得分合计____

第五部分　你的能力类型简评

表 A-1 和表 A-2 是你在 6 个职业能力方面的自我评定表。你可以先与同龄者比较出自己在每一方面的能力，然后经斟酌后对自己的能力作评估。请在表中适当的数字上画圈。数字越大，表示你的能力越强。注意，请勿全部画同样的数字，因为人的每项能力不可能完全一样。

表A-1　职业能力自我评定表1

R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
机械操作能力	科学研究能力	艺术创作能力	解释表达能力	商业洽谈能力	事务执行能力
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1

表A-2　职业能力自我评定表2

R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
体育技能	数学技能	音乐技能	交际技能	领导技能	办公技能
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1

第六部分　统计和确定你的职业倾向

请将第二部分至第五部分的全部测验分数按前面已统计好的 6 种职业倾向（R 型、I 型、A 型、S 型、E 型和 C 型）得分填入表 A-3，并作纵向累加。

A-3　分数统计

测　试	R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
第二部分						
第三部分						
第四部分						
第五部分 A						
第五部分 B						
总　分						

请将表 A-3 中的 6 种职业倾向总分按大小顺序依次从左到右排列：

____型、____型、____型、____型、____型、____型

你的职业倾向性得分：最低分____　最高分____

得分最高的职业类型意味着最适合你的职业。比如，假如你在 I 型上得分最高，说明你适合做自然科学方面的研究工作，如气象研究、生物学研究、天文学研究等，或科学杂志编辑。其余类推。

如果最适合你的工作和你在第一部分所写的理想工作之间不太一致，或者在各种类型的职业上你的能力和兴趣不相匹配，那么请你参照第七部分——职业价值观来作出最佳选择。比如，假设第二部分你在 I 型上得分最高，但第三部分你在 A 型上得分高，那么请参考你最看重的因素：假如你最看重“8．能充分发挥自己的能力特长”或“2．工

作环境舒适”，那么 A 型工作最适合你；假如你最看重“10．能从事自己感兴趣的工作”或“4．工作稳定有保障”，那么 I 型工作最适合你；假如你最看重的是其他因素，那么请向 A 型职业方面的专家咨询，选择和你的职业价值观最接近的工作。

第七部分　你所看重的东西——职业价值观

这一部分测验列出了人们在选择工作时通常会考虑的 10 种因素（见所附工作价值标准）。现在请你在其中选出最重要的两项因素，并将序号填入下边相应空格上。

最重要：____次重要：____

最不重要：____次不重要：____

附：工作价值标准：

1．工资高、福利好

2．工作环境（物质方面）舒适

3．人际关系良好

4．工作稳定有保障

5．能提供较好的受教育机会

6．有较高的社会地位

7．工作不太紧张、外部压力少

8．能充分发挥自己的能力特长

9．社会需要与社会贡献大

10．能从事自己感兴趣的工作

以上全部测验完毕。

现在，将你测验得分居第一位的职业类型找出来，对照表 A-4，判断自己适合的职业类型。

表A-4　职业索引——职业兴趣代号与其相应的职业对照表

R（实际型）	木匠、农民、操作 X 光的技师、工程师、飞机机械师、鱼类和野生动物专家、自动化技师、机械工（车工、钳工等）、电工、无线电报务员、火车司机、长途公共汽车司机、机械制图员、机器修理工、电器师
I（调查型）	气象学者、生物学者、天文学家、药剂师、动物学者、化学家、科学报刊编辑、地质学者、植物学者、物理学者、数学家、实验员、科研人员、科技类图书作者
A（艺术型）	室内装饰专家、图书管理专家、摄影师、音乐教师、作家、演员、记者、诗人、作曲家、编剧、雕刻家、漫画家
S（社会型）	社会学者、导游、福利机构工作者、咨询人员、社会工作者、社会科学教师、学校领导、精神病工作者、公共保健护士

续表

E（事业型）	推销员、进货员、商品批发员、旅馆经理、饭店经理、广告宣传员、调度员、律师、政治家、零售商
C（常规型）	记账员、会计、银行出纳、法庭速记员、成本估算员、税务员、核算员、打字员、办公室职员、统计员、计算机操作员、秘书

下面介绍与你得分在前三项的 3 个代号的职业兴趣类型一致的职业表，对照的方法如下。

首先根据你的职业兴趣代号，在下文中找出相应的职业，例如，你的职业兴趣代号是 RIA，那么牙科技术人员、陶工等是适合你兴趣的职业。然后寻找与你职业兴趣代号相近的职业，如你的职业兴趣代号是 RIA，那么，其他由这三个字母组合成的编号（如 IRA、IAR、ARI 等）对应的职业，也较适合你的兴趣。

RIA：牙科技术员、陶工、建筑设计员、模型工、细木工、制作链条人员。

RIS：厨师、林务员、跳水员、潜水员、染色员、电器修理工、眼镜制作工、电工、纺织机器装配工、服务员、装玻璃工人、发电厂工人、焊接工。

RIE：建筑和桥梁工程技术人员、环境工程技术人员、航空工程技术人员、公路工程技术人员、电力工程技术人员、信号工程技术人员、电话工程技术人员、一般机械工程技术人员、自动工程技术人员、矿业工程技术人员、海洋工程技术人员、交通工程技术人员、制图员、家政经济人员、计量员、农民、农场工人、农业机械操作工、清洁工、无线电修理工、汽车修理工、手表修理工、管工、线路装配工、工具仓库管理员。

RIC：船上工作人员、接待员、杂志保管员、牙医助手、制帽工、磨坊工、石匠、机器制造工、机车（火车头）制造工、农业机器装配工、汽车装配工、缝纫机装配工、钟表装配和检验工、电动器具装配工、鞋匠、锁匠、货物检验员、电梯机修工、托儿所所长、钢琴调音员、装配工、印刷工、建筑工、钢铁工、卡车司机。

RAI：手工雕刻者、玻璃雕刻者、制作模型人员、家具木工、皮革品制作者、手工绣花工、手工钩针纺织工、排字工作者、印刷工作者、图画雕刻工、装订工。

RSE：消防员、交通巡警、警察、门卫、理发师、房间清洁工、屠夫、锻工、开凿工人、管道安装工、出租汽车驾驶员、货物搬运工、送报员、勘探员、娱乐场所的服务员、起卸机操作工、灭害虫者、电梯操作工、厨房助手。

RSI：纺织工、编织工、农业学校教师、某些职业课程教师（诸如艺术、商业、技术、工艺课程）、雨衣上胶工。

REC：抄水表员、保姆、实验室动物饲养员、动物管理员。

REI：轮船船长、航海领航员、大副、试管实验员。

RES：旅馆服务员、家畜饲养员、渔民、渔网修补工、水手长、收割机操作工、搬运行李工人、公园服务员、救生员、登山导游、火车工程技术员、建筑工、铺轨工人。

RCI：测量员、勘测员、仪表操作者、农业工程技师、化学工程技师、民用工程技师、石油工程技师、资料室管理员、探矿工、煅烧工、烧窑工、矿工、保养工、磨床工、取样工、样品检验员、纺纱工、炮手、漂洗工、电焊工、锯木工、刨床工、制帽工、手工缝纫工、油漆工、染色工、按摩工、木匠、农民建筑工作、电影放映员、勘测员助手。

RCS：公共汽车驾驶员、一等水手、游泳池服务员、裁缝、建筑工、石匠、烟囱修建工、混凝土工、电话修理工、爆炸手、邮递员、矿工、裱糊工人、纺纱工。

RCE：打井工、吊车驾驶员、农场工人、邮件分类员、铲车司机、拖拉机司机。

IAS：普通经济学家、农场经济学家、财政经济学家、国际贸易经济学家、实验心理学家、工程心理学家、心理学家、哲学家、内科医生、数学家。

IAR：人类学家、天文学家、化学家、物理学家、医学病理学家、动物标本剥制者、化石修复者、艺术品管理者。

ISE：营养学家、饮食顾问、火灾检查员、邮政服务检查员。

ISC：侦察员、电视播音室修理员、电视修理服务员、验尸室人员、编目录者、医学实验室技师、调查研究者。

ISR：水生生物学者、昆虫学者、微生物学家、配镜师、矫正视力者、细菌学家、牙科医生、骨科医生。

ISA：实验心理学家、普通心理学家、发展心理学家、教育心理学家、社会心理学家、临床心理学家、目标学家、皮肤病学家、精神病学家、妇产科医师、眼科医生、五官科医生、医学实验室技术专家、民航医务人员、护士。

IES：细菌学家、生理学家、化学专家、地质专家、地理物理学专家、纺织技术专家、医院药剂师、工业药剂师、药房营业员。

IEC：档案保管员、保险统计员。

ICR：质量检验技术员、地质学技师、工程师、法官、图书馆技术辅导员、计算机操作员、医院听诊员、家禽检查员。

IRA：地理学家、地质学家、声学物理学家、矿物学家、古生物学家、石油学家、地震学家、声学物理学家、原子和分子物理学家、电学和磁学物理学家、气象学家、设计审核员、人口统计学家、数学统计学家、外科医生、城市规划家、气象员。

IRS：流体物理学家、物理海洋学家、等离子体物理学家、农业科学家、动物学家、食品科学家、园艺学家、植物学家、细菌学家、解剖学家、动物病理学家、作物病理学家、药物学家、生物化学家、生物物理学家、细胞生物学家、临床化学家、遗传学家、

分子生物学家、质量控制工程师、地理学家、兽医、放射性治疗技师。

IRE：化验员、化学工程师、纺织工程师、食品技师、渔业技术专家、材料和测试工程师、电气工程师、土木工程师、航空工程师、行政官员、冶金专家、原子核工程师、陶瓷工程师、地质工程师、电力工程量、口腔科医生、牙科医生。

IRC：飞机领航员、飞行员、物理实验室技师、文献检查员、农业技术专家、动植物技术专家、生物技师、油管检查员、工商业规划者、矿藏安全检查员、纺织品检验员、照相机修理者、工程技术员、编计算机程序者、工具设计者、仪器维修工。

CRI：簿记员、会计、记时员、铸造机操作工、打字员、按键操作工、复印机操作工。

CRS：仓库保管员、档案管理员、缝纫工、讲述员、收款人。

CRE：标价员、实验室工作者、广告管理员、自动打字机操作员、电动机装配工、缝纫机操作工。

CIS：记账员、顾客服务员、报刊发行员、土地测量员、保险公司职员、会计师、估价员、邮政检查员、外贸检查员。

CIE：打字员、统计员、支票记录员、订货员、校对员、办公室工作人员。

CIR：校对员、工程职员、海底电报员、检修计划员、发报员。

CSE：接待员、通讯员、电话接线员、卖票员、旅馆服务员、私人职员、商学教师、旅游办事员。

CSR：运货代理商、铁路职员、交通检查员、办公室通信员、簿记员、出纳员、银行财务职员。

CSA：秘书、图书管理员、办公室办事员。

CER：邮递员、数据处理员、办公室办事员。

CEI：推销员、经济分析家。

CES：银行会计、记账员、法人秘书、速记员、法院报告人。

ECI：银行行长、审计员、信用管理员、地产管理员、商业管理员。

ECS：信用办事员、保险人员、各类进货员、海关服务经理、售货员，购买员、会计。

ERI：建筑物管理员、工业工程师、农场管理员、护士长、农业经营管理人员。

ERS：仓库管理员、房屋管理员、货栈监督管理员。

ERC：邮政局长、渔船船长、机械操作领班、木工领班、瓦工领班、驾驶员领班。

EIR：科学、技术和有关周期出版物的管理员。

EIC：专利代理人、鉴定人、运输服务检查员、安全检查员、废品收购人员。

EIS：警官、侦察员、交通检验员、安全咨询员、合同管理者、商人。

EAS：法官、律师、公证人。

EAR：展览室管理员、舞台管理员、播音员、训兽员。

ESC：理发师、裁判员、政府行政管理员、财政管理员、工程管理员、职业病防治人员、售货员、商业经理、办公室主任、人事负责人、调度员。

ESR：家具售货员、书店售货员、公共汽车的驾驶员、日用品售货员、护士长、自然科学和工程的行政领导。

ESI：博物馆管理员、图书馆管理员、古迹管理员、饮食业经理、地区安全服务管理员、技术服务咨询者、超级市场管理员、零售商品店店员、批发商、出租汽车服务站调度。

ESA：博物馆馆长、报刊管理员、音乐器材售货员、广告商售画营业员、导游、（轮船或班机上的）事务长、飞机上的服务员、船员、法官、律师。

ASE：戏剧导演、舞蹈教师、广告撰稿人、报刊专栏作者、记者、演员、英语翻译。

ASI：音乐教师、乐器教师、美术教师、管弦乐指挥、合唱队指挥、歌星、演奏家、哲学家、作家、广告经理、时装模特。

AER：新闻摄影师、电视摄影师、艺术指导、录音指导、丑角演员、魔术师、木偶戏演员、骑士、跳水员。

AEI：音乐指挥、舞台指导、电影导演。

AES：流行歌手、舞蹈演员、电影导演、广播节目主持人、舞蹈教师、口技表演者、喜剧演员、模特。

AIS：画家、剧作家、编辑、评论家、时装艺术大师、新闻摄影师、男演员、文学作者。

AIE：花匠、皮衣设计师、工业产品设计师、剪影艺术家、复制雕刻品大师。

AIR：建筑师、画家、摄影师、绘图员、环境美化工、雕刻家、包装设计师、陶器设计师、绣花工、漫画工。

SEC：社会活动家、退伍军人服务官员、工商会事务代表、教育咨询者、宿舍管理员、旅馆经理、饮食服务管理员。

SER：体育教练、游泳指导。

SEI：大学校长、学院院长、医院行政管理员、历史学家、家政经济学家、职业学校教师、资料员。

SEA：娱乐活动管理员、国外服务办事员、社会服务助理、一般咨询者、宗教教育工作者。

SCE：部长助理、福利机构职员、生产协调人、环境卫生管理人员、戏院经理、餐馆经理、售票员。

SRI：外科医师助手、医院服务员。

SRE：体育教师、职业病治疗者、体育教练、专业运动员、房管员、儿童家庭教师、警察、引座员、传达员、保姆。

SRC：护理员、护理助理、医院勤杂工、理发师、学校儿童服务人员。

SIA：社会学家、心理咨询者、学校心理学家、政治科学家、大学或学院的系主任、大学或学院的教育学教师、大学农业教师、大学工程和建筑课程的教师、大学法律教师、大学里数学、医学、物理、社会科学和生命科学的教师、研究生助教、成人教育教师。

SIE：营养学家、饮食学家、海关检查员、安全检查员、税务稽查员、校长。

SIC：描图员、兽医助手、诊所助理、体检检查员、监督缓刑犯的工作者、娱乐指导者、咨询人员、社会科学教师。

SIR：理疗员、救护队工作人员、手足病医生、职业病治疗助手。

SAC：理发师、指甲修剪师、包装艺术家、美容师、整容专家、发式设计师。

SAE：听觉病治疗者、演讲矫正者。

SAE：图书馆管理员、小学教师、幼儿园教师、学前儿童教师、中学教师、师范学院教师、盲人教师、智力障碍者的教师、聋哑人的教师、学校护士、牙科助理、飞行指导员。

附录 B　职业能力倾向的自我测定

本测验能把人的职业能力倾向分为 9 种，每种能力有一组 5 个题目反映。测验时，请你仔细阅读表 B-1 每一题，采用“五等评分法”自己进行评定。然后分别计算出自评等级。

表B-1　职业能力倾向的自我测定表

（一）一般学习能力倾向（G）	强 1	较强 2	一般 3	较弱 4	弱 5
1．快而容易地学习新内容					
2．快而正确地解数学题					
3．你的学习成绩					
4．对课文的字、词、段落篇章的理解、分析和综合能力					
5．对学习过的知识的记忆能力					
（二）言语能力倾向（V）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1．善于表达自己的观点					
2．阅读速度和理解能力					
3．掌握词汇量的程度					
4．你的语文成绩					
5．你的文学创作能力					
（三）算术能力倾向（N）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1．做出精确的测量					
2．笔算能力					
3．口算能力					
4．打算盘					
5．你的数学成绩					
（四）空间判断能力倾向（S）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1．解决立体几何方面的习题					
2．画二维度的立体圆形					
3．看几何图形的立体感					
4．想象盒子展开后的平面图					
5．想象三维度的物体					

续表

（五）形态知觉能力倾向（P）	强 1	较强 2	一般 3	较弱 4	弱 5
1. 发现相同图形中的细微差别					
2. 识别物体的形状差异					
3. 注意物体的细节部分					
4. 观察物体的图案是否正确					
5. 对物体的细微描述					
（六）书写知觉能力倾向（Q）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1. 快而准的抄写资料（如姓名、日期、电话号码等）					
2. 发现错别字					
3. 发现计算错误					
4. 能很快查找编码卡片					
5. 自我控制能力（如较长时间抄写资料）					
（七）眼手运动协调能力倾向（K）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1. 玩电子游戏					
2. 打篮球、排球、足球一类活动					
3. 打乒乓球、羽毛球运动					
4. 打算盘能力					
5. 打字能力					
（八）手指灵巧度（F）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1. 灵巧地使用很小的工具					
2. 穿针眼、编制等使用手指的活动					
3. 用手指做一件小工艺品					
4. 使用计算器的灵巧程度					
5. 弹琴					
（九）手腕灵巧度（M）	**强 1**	**较强 2**	**一般 3**	**较弱 4**	**弱 5**
1. 用手把东西分类					
2. 在推拉东西时手的灵活度					
3. 很快地削水果					
4. 灵活地使用手工工具					
5. 在绘画、雕刻等手工活动中的灵活性					

统计分数的方法如下。

1. 对每一类能力倾向计算总分数。对每一道题目，我们采取“强”、“较强”、“一般”、

“较弱”、“弱”五等级，供你自评。每组 5 道题完成后，分别统计各等级选择的次数总和，然后用下面公式计算出该类的总计次数（把“强”定为第一项，依此类推，“弱”定为第五项；第一项之和就是选“强”的次数和）。总计次数：(第一项之和×1)+(第二项之和×2)+(第三项之和×3)+(第四项之和×4)+(第五项之和×5)。

2．计算每一类能力倾向的自评等级。自评等级：总计次数/5

3．将自评等级填在表 B-2 中。

表B-2　自评等级

职业能力倾向	自评等级	职业能力倾向	自评等级
G		Q	
V		K	
N		F	
S		M	
P			

根据结果对照表 B-3，可找到你适合的职业。

表B-3　职业类型与职业能力倾向对照表

职业类型	职业能力倾向								
	G	V	N	S	P	Q	K	F	M
生物学家	1	1	1	2	2	3	3	2	3
建筑师	1	1	1	1	2	3	3	3	3
测量员	2	2	2	2	2	3	3	3	3
测量辅导员	4	4	4	4	4	4	3	4	3
制图员	2	3	2	2	2	3	2	2	3
建筑和工程技术员	2	2	2	2	2	3	3	3	3
建筑和工程技术专家	2	3	3	3	3	3	3	3	3
物理科学技术家	2	2	2	2	3	3	3	3	3
物理科学技术员	2	3	3	3	2	3	3	3	3
农业、生物、动物、植物学的技术专家	2	2	2	2	3	3	3	3	3
农业、生物、动物、植物学的技术员	2	3	3	3	2	3	3	3	3
数学家和统计学家	1	1	1	3	3	2	4	4	4

续表

职业类型	职业能力倾向								
	G	V	N	S	P	Q	K	F	M
系统分析和计算机程序编制者	2	2	2	2	3	3	4	4	4
经济学家	1	1	1	4	4	2	4	4	4
社会学家、人类学者	1	1	2	2	2	3	4	4	4
心理学家	1	1	3	4	4	3	4	4	4
历史学家	1	1	4	3	3	3	4	4	4
哲学家	1	1	3	2	2	3	4	4	4
政治学家	1	1	3	4	4	3	4	4	4
政治经济学家	2	2	2	3	3	3	3	3	5
社会工作者	2	2	3	4	4	3	4	4	4
社会服务助理人员	3	3	3	4	4	3	4	4	4
法官	1	1	3	4	3	3	4	4	4
律师	1	1	3	4	3	4	4	4	4
公证人	2	2	3	4	4	3	4	4	4
图书管理学专家	2	2	3	3	4	2	3	4	4
图书馆、博物馆和档案管理员	3	3	3	2	2	4	3	2	3
职业指导者	2	2	3	4	4	3	4	4	4
大学教师	1	1	3	3	2	3	4	4	4
中学教师	2	2	3	4	3	3	4	4	4
小学和幼儿园教师	2	2	3	3	3	3	3	3	3
职业学校教师（职业课）	2	2	2	3	3	3	3	3	3
职业学校教师（普通课）	2	2	3	4	3	3	4	4	4
内、外、牙科医生	1	1	2	1	2	3	2	2	2
兽医学家	1	1	2	1	2	3	2	2	2
护士	2	2	3	3	3	3	3	3	3
护士助手	2	4	4	4	4	2	2	3	2
工业药剂师	2	1	2	3	2	2	3	2	3
医院药剂师	2	2	2	4	9	2	3	2	3
营养学家	2	2	2	3	3	3	4	4	4
配镜师（医）	2	2	2	2	2	3	3	3	3
配眼镜商	3	3	3	3	3	4	3	2	3
放射科技术人员	3	3	3	3	3	3	3	3	3

续表

职业类型	职业能力倾向								
	G	V	N	S	P	Q	K	F	M
药物实验室技术专家	2	2	2	3	2	3	3	2	3
药物实验室技术员	2	3	3	3	3	3	3	3	3
画家、雕刻家	2	3	4	2	2	5	2	1	2
产品设计和内部装饰者	2	2	3	2	2	4	2	2	3
舞蹈家	2	2	4	3	4	4	4	4	4
演员	2	2	3	4	4	3	4	4	4
电台播音员	2	2	3	2	2	4	2	2	3
作家和编辑	2	1	3	3	3	3	4	4	4
翻译人员	2	1	4	4	4	3	4	4	4
体育教练	2	2	2	4	4	3	4	4	4
运动员	3	3	4	2	3	4	2	2	2
秘书	3	3	3	4	3	2	3	3	3
打字员	3	3	4	4	4	3	3	3	3
会计	3	3	3	4	4	2	3	3	4
出纳	3	3	3	4	4	2	3	3	4
统计员	3	3	2	4	3	2	3	3	4
电话接线员	3	3	4	4	4	3	3	3	3
办公室职员	3	4	3	4	4	3	3	4	4
商业经营管理	2	2	3	4	4	3	4	4	4
售货员	3	3	3	4	4	3	4	4	4
警察	3	3	3	4	3	3	3	4	3
门卫	4	4	5	4	4	4	4	4	4
厨师	4	4	4	4	3	4	3	3	3
招待员	3	3	4	4	4	4	3	4	3
理发员	3	3	4	4	9	4	2	2	2
导游	3	3	4	3	3	5	3	3	3
驾驶员	3	3	3	3	3	3	3	4	3
农民	3	4	4	4	4	4	4	4	4
动物饲养员	3	4	4	4	4	4	4	4	4
渔民	4	4	4	4	4	5	3	4	3
矿工	3	4	4	3	4	5	3	4	3
纺织工人	4	4	4	4	3	5	3	3	3

续表

职业类型	职业能力倾向								
	G	V	N	S	P	Q	K	F	M
机床操作工	3	4	4	3	3	4	3	4	3
锻工	3	4	4	4	3	4	3	4	3
无线电修理工	3	3	3	3	2	4	3	3	3
细木工	3	3	3	3	3	4	3	4	4
家具木工	3	3	3	3	3	4	3	4	3
一般木工	3	4	4	3	4	4	3	4	3
电工	3	3	3	3	3	4	3	3	3
裁缝	3	3	4	3	3	4	3	2	3

参 考 文 献

1．[美]E．H．施恩．职业的有效管理．北京：生活 • 读书 • 新知三联书店，1992

2．[美]劳伦斯 • S．克雷曼．人力资源管理．北京：机械工业出版社，2002

3．[美]哈罗德 • R．华莱士，L．安 • 马斯特斯．人生与职业开发．北京：中华工商联合出版社，2002

4．[美]斯蒂芬 •P．罗宾斯．组织行为学．第 7 版．北京：中国人民大学出版社，2003

5．[美]雷蒙德 • A．诺伊．雇员培训与开发．北京：中国人民大学出版社，2003

6．[英]耶胡迪 • 巴鲁．职业生涯管理教程．北京：经济管理出版社，2004

7．[美]彼得 • 德鲁克．21 世纪的管理挑战．北京：机械工业出版社，2005

8．[美]杰弗里 • H．格林豪斯，杰勒德 • A．卡拉南，维罗尼卡 • M．戈德谢克．职业生涯管理．第 3 版．北京：清华大学出版社，2006

9．萧鸣政．人员测评理论与方法．北京：中国劳动出版社，1997

10．吴国存．企业职业管理与雇员发展．北京：经济管理出版社，1999

11．张再生．职业生涯管理．北京：经济管理出版社，2002

12．唐宁玉．人事测评理论与方法．大连：东北财经大学出版社，2002

13．姚裕群．职业生涯规划与发展．北京：首都经济贸易大学出版社，2003

14．周文霞．职业生涯管理．上海：复旦大学出版社，2004

15．章达友．职业生涯规划与管理．厦门：厦门大学出版社，2005

16．萧鸣政．人力资源开发的理论与方法．北京：高等教育出版社，2005

17．葛玉辉．人力资源管理．第 2 版．北京：清华大学出版社，2008

18．张西超．员工帮助计划：中国 EAP 的理论与实践．北京：中国社会科学出版社，2006

19．杜林致．职业生涯管理．上海：上海交通大学出版社，2006

20．杜映梅．职业生涯管理．北京：中国发展出版社，2006

21．葛玉辉．人力资源管理．北京：经济管理出版社，2007

22．汪莉．职业生涯规划与管理．北京：中国华侨出版社，2007

23．张再生．职业生涯规划．天津：天津大学出版社，2007

24．李宝元．职业生涯管理：原理 • 方法 • 实践．北京：北京师范大学出版社，2007

25．谭永生等．执行职业生涯管理．北京：中国发展出版社，2008

26．徐笑君．职业生涯规划与管理．成都：四川人民出版社，2008

27．崔佳颖．员工职业生涯规划．北京：机械工业出版社，2008

28．孙宗虎，赵淑芳．职业生涯规划管理实务手册．北京：人民邮电出版社，2009

29．影响力中央研究院教材研究专家组．职场导航图：企业员工职业生涯规划的 5 大金钥匙．北京：电子工业出版社，2009

30．Thomas G. Gutteridge & Zandy B. Leibowitz & Jane E. Shore, *Organizational Career*

31．*Development: Benchmarks for Building a World-class Workforce*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994

32．Caela Farren. *The Flexible Career: Riding the career waves of the Nineties*, The 1995 Annual: Volume 1, Training by J. William Pfeiffer (Ed.), San Diego, CA: Pfeiffer & Company

33．Adamson S.J., Doherty N., Viney C. *The meanings of career revisited: Implications for theory and practice*. British Journal of Management, 1998

34．William J. Rothwell. *Designing and Developing Career Development Systems*, Spring semester, 2000

35．Gary Dessler. *Human Resource Management*, Prentice-hall International, Inc., 2002